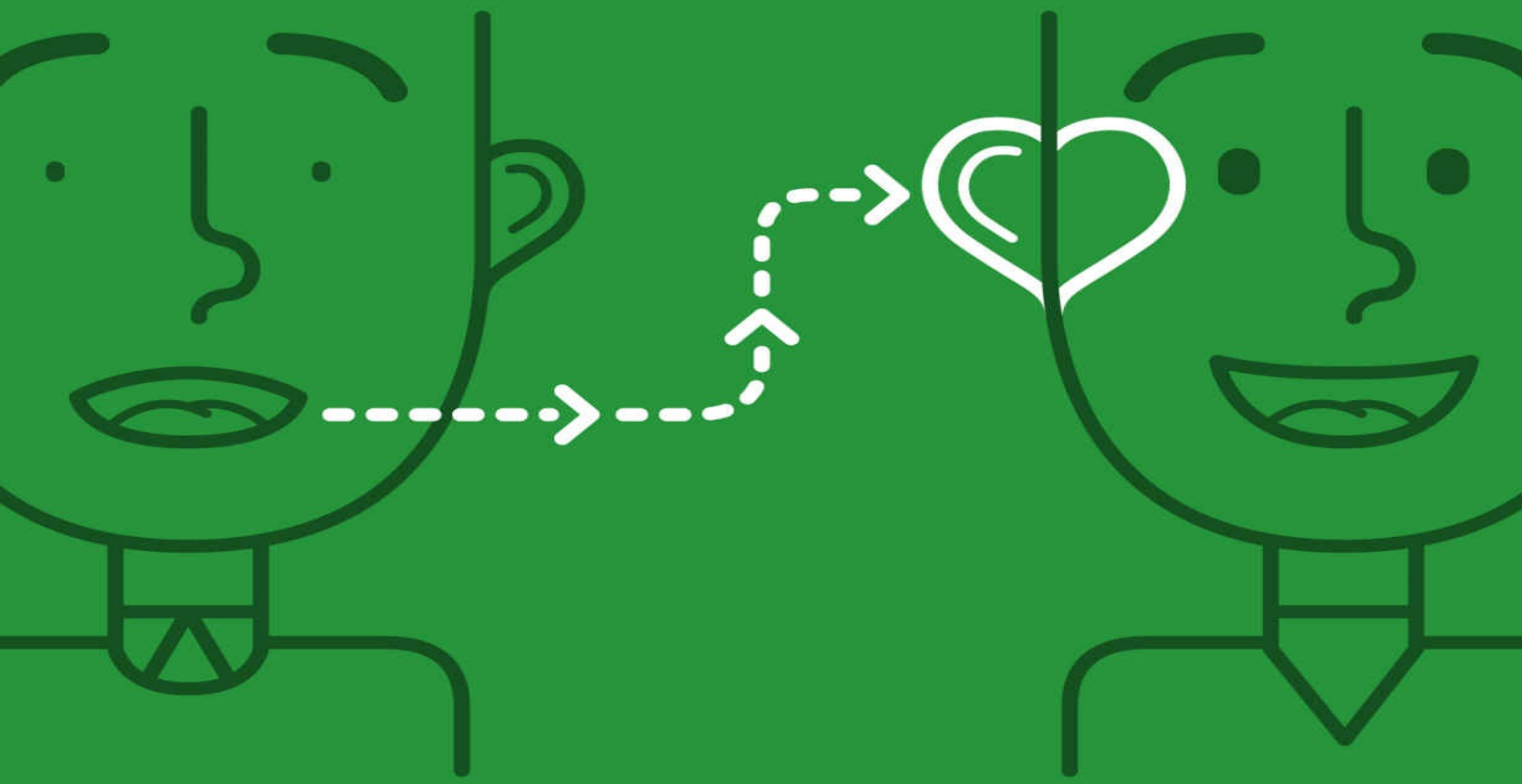
HAZ QUE TE ESCUCHEN Y TRIUNFA CON TUS IDEAS

Cómo desatar el superpoder de la comunicación, paso a paso.



Sebastián Lora

Haz que te escuchen y triunfa con tus ideas

Cómo desatar el superpoder de la comunicación, paso a paso.

por
Sebastián Lora

Portada de Gabriel Lora

Testimonios de otros lectores

«Un manual claro, estructurado, didáctico e imprescindible para conseguir mejorar el liderazgo a través de la comunicación en público.»
Xicu Costa, Director Territorial Levante en CaixaBank

«Soy orador y capacitador profesional y creo que la guía de Sebastián Lora es una referencia básica de los pasos a seguir para conseguir una presentación memorable y efectiva. Creo que de ahora en adelante la voy a consultar cada vez que vaya a prepararme para un evento.»
Antonio Meza, Consultor y Capacitador en Akrobatas

«Esta guía describe a la perfección los pasos que un profesional debería dar (y que, con frecuencia, no damos) a la hora de preparar una presentación tanto conceptualmente como operativamente. Su contenido sirve para identificar errores a la hora de estructurar presentaciones en público y da claves para mejorar la organización de contenidos. Además, es aplicable no solo para las creación de presentaciones en sí, sino también para mejorar la estructura, presentación y enfoque de proyectos empresariales. ¡Muy recomendable!»
Andrea del Campo, Responsable de Marketing en HomeToGo

«Dicen que en la vida hay que hacer tres cosas, escribir un libro, plantar un árbol y tener un hijo. Todas tienen en común una cosa, servir a los demás, el conocimiento que dejas al servicio de las personas, el legado que dejas a tus hijos y el fruto o la sombra de ese árbol. ¡Me consta que dos de las tres cosas las has hecho, ahora dime dónde plantarás el árbol para poder ir a leer bajo su sombra el resto de libros que escribirás! ¡Mi más sincera enhorabuena!»
José María Pérez, Abogado Administrador de Fincas

«Es curioso como muchos de los conceptos que hemos visto para aplicar a la hora de escribir artículos, o cartas de venta de un producto, como son las

técnicas de copywriting, también se pueden trasladar a las presentaciones ante una audiencia. Lo bueno para nosotros es que prácticamente nadie lo hace, y por eso tenemos un gran arma para poder destacar e impresionar con nuestras ponencias. Gracias a esta guía he descubierto una buena cantidad de fallos que estaba teniendo al realizar mis ponencias y que la mayoría de ponentes también cometen. Los trucos y conceptos que he descubierto en esta guía, contado desde ejemplos muy directos y fáciles de entender, estoy seguro que marcarán un antes y un después cuando me vuelva a subir a un escenario.»
Javier Elices, Monetizados.com

«Gracias a esta guía he tomado conciencia de la importancia del proceso creativo del contenido de mis ponencias (mas allá del Power Point). Hay muchos aspectos clave que no estaba teniendo en cuenta: desde el momento de generar ideas alejada de mi mesa, hasta la importancia vital del ensayo, pasando por métodos de estructuración del contenido que permiten llegar al publico de manera clara y eficaz. Esta guía acaba con falsos mitos y malas praxis respecto a las presentaciones en público, y facilita métodos y ejemplos claros y aplicables 100% para generar una presentación de 10. Me he dado cuenta de que me estaba acomodando y conformando con hacer presentaciones mediocres, por el hecho de tener capacidad de improvisar y comunicar. Gracias Sebastián por tan valioso contenido, ahora no tengo excusas para no hacer presentaciones dando el 100% de mí.»
Paula Artal, Experta en Economía Consciente

«¿Sabes esa sensación de empezar a leer y disfrutar con cada párrafo? Pues eso me ha paso con este libro. En los últimos años he asistido a cientos de eventos, charlas y ponencias, he visto a decenas de personas haciendo sus presentaciones de manera correcta, pero en la mayoría de ocasiones, eran muy mejorables. En esta guía vas a encontrar todo lo que necesitas para no ser uno más, para destacar del resto y convertirte en una autoridad en tu sector.»

«He visto a gente temblando en un escenario. También a otros queriendo ser el centro de atención, en plan prepotentes, con un discurso mediocre y notándose claramente que no tenían ni idea de hablar en público. Es triste sí,

ser ponente ante cientos de personas y que la mayoría de los asistentes piensen que eres mediocre. En esta guía vas a descubrir cómo no pasar desapercibido, en el buen sentido.»

«Sin miedo escénico, sin ser un prepotente en el escenario, sino un ponente al que todos quieren felicitar al acabar su charla. Una de esas charlas que será recordada, grabada y llegará a ser número 1 en Youtube por la palabra clave que a tu audiencia le interesa. Creo firmemente en esta frase: 'Hay quienes defienden llegar a la presentación sin haber ensayado porque dicen que el ensayo les resta naturalidad. Esto es porque no hacen bien el trabajo, ensayan poco o buscan memorizar todo el texto palabra por palabra. Así es normal que parezcan robotizados. Pero es posible transmitir naturalidad si el ensayo es adecuado.' En esta guía encontrarás todo lo que necesitas para no volver a dejar tus presentaciones para el último minuto, sino para disfrutar con el proceso de creación de las mismas.»

«¿Quieres ser un Speaker "del montón" o un Speaker "molón"? ¡Yo lo tengo claro! Por eso compré esta guía :)»
Juanmi Olivares Merlos, Socio Co-Fundador de "Más y Mejor"

«Siempre había sabido que mis presentaciones tenían que mejorar, aunque no acertaba a saber muy bien porqué. Después de leer el libro de Sebastián me he dado cuenta de los errores que estaba cometiendo y como enmendarlos. Sus palabras destilan cercanía y, con ejemplos prácticos, te proporciona herramienta que me permitirán hacer la presentación de mi vida. Además, he aprendido la importancia de la planificación como reductor del miedo escénico.»
Sefora Bermúdez González, Mentora de Vivir Sin Migraña

«¡Excelente Guía! Tenía tiempo buscando un material que me ayudara a mejorar mis presentaciones y ninguno había sido tan completo y de tanta utilidad como este. ¡Lo recomiendo a todo profesional!»
José Antonio Leyba, Profesional de Proyectos y Gestión Estratégica

«Esta guia es una herramienta indispensable para cualquier persona que tenga la necesidad de hacer presentaciones en su día a día. Esta muy bien escrita,

citando ejemplos de la vida real del autor y mantiene al lector enganchado, utilizando entretenidas referencias. Al leerla, identifique problemas que yo repetía constantemente al hacer presentaciones y me ayudó a re-estructurar la forma en que haré mis presentaciones en el futuro.»
Moisés Dájer

«Estoy convencido que no soy el único que cuando me piden una presentación lo primero que hago es abrir Power Point. Esta guía te cambia para siempre la forma de planificar preparar, estructurar y diseñar tus presentaciones para captar la atención de tu público, convencerles y alcanzar tus objetivos. Presentar de forma eficaz y comunicar mejor es más importante que nunca hoy en día para que destaques como profesional y este ebook te ayudará a conseguirlo.»
Fabián Roschig, Co-Fundador de Mallorca Startups

«Una guía imprescindible para tomar consciencia de los puntos claves necesarios para hacer una buena presentación y evitar los errores que se suelen cometer a la hora de exponer ante un público exigente. Me ha parecido un manual muy práctico que me ha cambiado la forma de enfocar mis presentaciones. Estoy seguro de que gracias a él tendré más facilidades para conseguir clientes potenciales para mi negocio.»
David García Alcaraz, Coach especializado en personas altamente sensibles

«Lo que nunca me ha explicado nadie para tener éxito en mis presentaciones, una guía sencilla y completa que pienso seguir a partir de ahora.»
Mar Félix, Directora, Servicio de cardiología y ecografía veterinaria

«Excelente guía para cualquier profesional que necesite hacer presentaciones para su trabajo. Sebastián cuenta los pasos clave para hacer una buena presentación un modo muy ameno y entretenido. Después de leerla ya no tendrás excusa para triunfar con tus presentaciones.»
Cristina de Andrés, Directora de Clientes, Grupo Barceló

Índice

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1: **PONTE MANOS A LA OBRA CUANTO ANTES**

CAPÍTULO 2: **MÁRCATE UN OBJETIVO ESPECÍFICO**

CAPÍTULO 3: **HAZ UN ANÁLISIS PRECISO DE TU PÚBLICO**

CAPÍTULO 4: **DEFINE UN MENSAJE CENTRAL CLARO**

CAPÍTULO 5: **ENCUENTRA TUS MEJORES IDEAS**

CAPÍTULO 6: **CONSTRUYE UNA ESTRUCTURA ROBUSTA**

CAPÍTULO 7: **DESARROLLA EL CONTENIDO QUE MEJOR REFUERCE TU MENSAJE**

CAPÍTULO 8: **PASA LA PRUEBA DE LA ATENCIÓN**

CAPÍTULO 9: **BUSCA LA PERFECCIÓN CON LA EDICIÓN**

CAPÍTULO 10: **ELABORA AYUDAS VISUALES QUE JUEGUEN A TU FAVOR**

CAPÍTULO 11: **PREPÁRATE PARA TRIUNFAR CON EL ENSAYO ESTRATÉGICO**

CIERRE

SOBRE EL AUTOR

REFERENCIAS

Introducción

¿Has jugado alguna vez a la ruleta rusa?

Imagina que de profesión eres gánster. Como joven promesa, hace poco tiempo te ficharon en la rama local de la mafia para ayudarles a hacer crecer el negocio que lleva meses perdiendo dinero.

Hoy es tu segundo día de trabajo y al pasar por la puerta tu supervisor inmediato, Paco, te dice:

«Tu momento de gloria ha llegado. El jefe quiere verte… Mañana tienes que hacernos una presentación con PowerPoint para explicarnos tu plan para reflotar la empresa. Pero tengo que advertirte de una cosa: vas a presentar a punta de pistola. Sí, el jefe se está haciendo viejo y tiene unas formas muy raras de pasárselo bien. ¡Pero es el jefe y hay que aguantarse! Eso sí, como no entienda lo que le cuentes o directamente no le guste, ruleta rusa contigo. Así que, por favor, prepáratelo bien. No quiero perder a otro novato en solo una semana».

Una sensación similar a esta tuve yo en octubre de 2013 cuando el director comercial de la empresa para la que trabajaba se me acercó y me dijo:

«Sebastián, necesito que me hagas un favor. He oído que te gusta esto de hablar en público y quiero que vengas conmigo a Europa del Este a visitar a un cliente muy importante para que le hagas una presentación. Te advierto de dos cosas: primero, no está contento con el trabajo de tu departamento. Segundo, su inglés no es muy bueno y, como no se fía de nadie, vendrá con su propio intérprete que además es su guardaespaldas y trae pistola. Sebastián, hay mucho en juego. Confío en ti».

La mala comunicación te cierra puertas

Comunicar eficazmente no es importante: es vital para tu desarrollo profesional.

Sí, porque, si eres como la mayoría de las personas, estás en contacto frecuente con clientes, compañeros y otros colaboradores para poder sacar el trabajo adelante. Y de tu capacidad de organizar y transmitir tus ideas con claridad y convicción dependerá cuán bien te posiciones a nivel profesional.

Porque si comunicas muy bien las personas te escuchan. En consecuencia, **obtienes visibilidad, te ganas el respeto de los demás y surgen nuevas oportunidades**.

Esto tiene el poder de diferenciarte de tu competencia consiguiendo que tus ideas triunfen sobre las suyas. Y esto te da una ventaja competitiva que te ayuda a conseguir eso que siempre has querido (o eso que muy probablemente querrás más adelante).

En cambio, si comunicas mal, entras dentro del *montón* de profesionales *bien* preparados y que trabajan duro, pero a los que no parece que se les abran muchas puertas. Porque, al no ser capaces de destacar sobre los demás cuando realmente importa, no se hacen notar.

¿La consecuencia? Cuando surgen oportunidades adecuadas a sus perfiles, estas llaman a las puertas de otros.

«Pero es que aquí siempre se ha hecho así»

En el mundo corporativo existe un mal endémico sufrido en muchas empresas, aunque no porque los empleados lo traigan aprendido desde casa. Lo aprenden dentro por una cuestión de adaptabilidad.

Ojo, que adaptarse es bueno; es una de las cualidades que nos han permitido evolucionar. Pero la capacidad de adaptación nos ha llevado a mimetizarnos dentro de una tribu de *pseudorrobots* en la que no se cuestiona el porqué de las decisiones colectivas.

Esa capacidad de adaptación nos ha convertido en *gente del montón* dificultando nuestras posibilidades individuales de destacar.

Pero como una de las grandes misiones de la especie humana es sobrevivir, cosa que hemos aprendido a hacer con destreza camuflándonos dentro de la muchedumbre, parecería obvia la respuesta a esta pregunta:

«¿Para qué destacar y poner el foco de atención de los potenciales depredadores sobre mí?»

El mal endémico del que hablo es el síndrome de *aquí siempre se ha hecho así*, padre de todas las reglas no escritas del trabajo.

Algunos ejemplos muy gráficos del *aquí siempre se ha hecho así* giran en torno al uso de diapositivas en PowerPoint (o programas informáticos similares):

- Presentar leyendo palabra por palabra lo que proyectamos (dificulta la comprensión).
- Colocar nuestro logo en cada diapositiva (es redundante y distrae del mensaje).
- Proyectar las mismas diapositivas que entregamos/enviamos por email (dos acciones distintas que requieren materiales concebidos de formas distintas).

Aunque al inicio cueste entender las razones por las cuales aquí siempre se hayan hecho así las cosas, nos contentamos con la idea de que «como todos lo hacen, seguramente estará bien hecho».

Y esto, en mi opinión, debido a tres hábitos fundamentales que nacen de una dinámica profesional anticuada:

1. **No dar la importancia debida a la comunicación:** no miramos la comunicación como función troncal (o *core*) del trabajo, no dándole la importancia debida. La vemos como un mal necesario, en lugar de como una oportunidad para reforzar los valores y facilitar la consecución de los objetivos.
2. **Dejar las cosas para el último minuto:** muy frecuentemente dejamos las cosas para el último minuto y vivimos apagando fuegos, haciendo cosas urgentes y aplazando lo importante.
3. **Basarnos en la ley del mínimo esfuerzo:** muchas veces hacemos lo mínimo requerido simplemente para salir del paso y ver qué sale de esto.

Al juntar todo esto no es extraño que pongamos poco empeño en preparar nuestras presentaciones, reuniones y negociaciones de la mejor manera posible.

Por eso, muchos nos hemos visto acabando de crear las diapositivas de PowerPoint a las 2:00 de la madrugada del día anterior al encuentro.

Y solo a la mañana siguiente, mientras vamos en el avión o en el taxi camino de la reunión, agobiados por el cansancio y las prisas, sacamos un momento para repasar en silencio lo que tenemos que decir, cruzando los dedos para que salga medianamente bien.

La percepción adecuada nace de la confianza

Cuando pregunto a mis alumnos qué es lo más importante de una presentación oigo respuestas muy variadas: el mensaje, la introducción, el cierre, la acción…, por mencionar algunas cosas.

Y por supuesto todos estos puntos son importantes. Pero **lo más importante de todo cuando presentas tus ideas es la percepción que se hace el público de lo que dices** tú como ponente. Es decir, lo que piensa el público sobre ti y sobre lo que dices.

Ese proceso mental en el que cada miembro de tu público hace su propia interpretación sobre lo que has dicho es lo que le mueve a tomar la decisión de actuar (o no) y en consecuencia lo que te permite a ti alcanzar tu objetivo (o no).

Pero para poder influir sobre ese proceso mental de manera eficaz, conseguir que tus ideas resuenen y así mover a las personas a actuar, **tienen que confiar en ti lo suficiente como para dejarse llevar**. Confianza que surgirá cuando te vean como *guía experto*; como una fuente creíble de conocimiento. Como una *autoridad* en lo que haces.

Y una cualidad habitual de alguien que es una autoridad en lo que hace y que, por tanto, tiene credibilidad, es la capacidad de transmitir sus ideas con seguridad y fluidez.

Qué encontrarás en este libro y mis recomendaciones sobre cómo usarlo

Este libro está compuesto por once capítulos que son **los once pasos necesarios para desatar el 'superpoder' de la comunicación.**

¿Y qué es el 'superpoder' de la comunicación? Es la capacidad de hacer que los demás te escuchen, influir sobre su opinión y lograr así que tus ideas triunfen. Consiguiendo la venta, la inversión o el apoyo de aquellas personas que necesitarás en el transcurso de tu carrera profesional.

Nota: En cada capítulo te explico detalladamente los pasos concretos, su importancia y ejemplos ilustrativos. **Si tienes prisa y buscas un resultado inmediato, puedes ir al resumen del libro en el capítulo de cierre donde encontrarás los pasos específicos sin tanto detalle. Comienza con esto y obtendrás resultados rápidamente.**

Si no tienes prisa (o después de que haya pasado ese compromiso urgente), te sugiero que leas el libro al completo.

Esto es lo que encontrarás en las siguientes páginas:

Capítulo 1: ponte manos a la obra cuanto antes
En este capítulo entenderás de dónde proceden los nervios asociados con hablar en público, cómo afectan a la calidad de tus ideas y cómo reducir drásticamente el impacto que tienen sobre ti.

Para así comenzar tu preparación con buen pie y ponerte en el camino adecuado para presentar tus ideas con seguridad y fluidez, y triunfar con ellas.

Capítulo 2: márcate un objetivo específico
En este capítulo descubrirás la importancia que tiene marcarte un objetivo específico al comunicar, cómo sacarle ventaja a tu competencia con la mentalidad adecuada para ganar y seis preguntas que te ayudarán a construir

fundamentos sólidos en los que apoyar tus ideas.

Para así darte el foco necesario que te permita elaborar un mensaje potente y que consigue resultados positivos.

Capítulo 3: haz un análisis preciso de tu público
En este capítulo entenderás el error estratégico más grave de las presentaciones de trabajo, cómo corregirlo para mejorar tus resultados y ocho preguntas muy poderosas para darle a tu mensaje la fuerza que necesita.

Para así conseguir que todo lo que digas sea siempre interesante y que en consecuencia aumente tu capacidad de persuasión.

Capítulo 4: define un mensaje central claro
En este capítulo descubrirás la importancia de la concreción para mejorar la comprensión de tus argumentos y qué hacer para conseguir que tu mensaje sea memorable.

Para así lograr que las personas recuerden lo que digas tú durante más tiempo que lo que diga tu competencia.

Capítulo 5: encuentra tus mejores ideas
En este capítulo entenderás cuándo y dónde surgen las buenas ideas, cómo funciona el proceso creativo y tres pasos para descubrir tus mejores ideas de manera consistente.

Para así asegurarte de defender tus argumentos con fuerza y lograr que tu mensaje sea realmente impactante.

Capítulo 6: construye una estructura robusta
En este capítulo descubrirás por qué lo simple le gana siempre a lo complejo, la importancia de estructurar tus ideas de manera lógica y cómo ordenar tu mensaje para hacerlo eficaz.

Para así conseguir que tu público asimile todo lo que digas, recuerde la información más importante y pueda utilizarla en el momento de actuar.

Capítulo 7: desarrolla el contenido que mejor refuerce tu mensaje
En este capítulo entenderás por qué las presentaciones de trabajo no consiguen resultados, cómo conectar con las personas con tus palabras y por qué es importante ponerlo todo por escrito.

Para así conseguir que las personas quieran escucharte y poder predecir mejor los resultados cada vez que presentes tus ideas.

Capítulo 8: pasa la prueba de la atención
En este capítulo descubrirás por qué las personas no te prestan atención, qué hacer para solucionarlo y el proceso de cuatro fases para lograr que el público *compre* tus ideas.

Para así aumentar tu capacidad de influencia y mejorar drásticamente las probabilidades de conseguir acción cada vez que hables.

Capítulo 9: busca la perfección con la edición
En este capítulo entenderás la importancia del control de calidad como medio para asegurar un resultado óptimo y siete pasos específicos que harán de tu mensaje uno verdaderamente potente.

Para así conseguir que tus ideas estén listas para causar el mayor impacto posible en tu público.

Capítulo 10: elabora ayudas visuales que jueguen a tu favor
En este capítulo descubrirás que *prácticamente* todo lo que te ha enseñado el mundo empresarial sobre usar PowerPoint está mal, la importancia de cambiar radicalmente de enfoque y cómo conseguir que tus ayudas visuales sean efectivas (y mejores que las de casi todo el mundo).

Para así conectar de manera más profunda con las personas y conseguir que todo lo que digas te acerque a alcanzar tu objetivo.

Capítulo 11: Prepárate para triunfar con el ensayo estratégico
En este capítulo entenderás el impacto negativo que tiene en las

presentaciones el *dejarlo todo para el último minuto*, la importancia de practicar en voz alta para ganar en naturalidad y fluidez y cómo ensayar para mejorar tus probabilidades de éxito.

Para así conectar con las personas que te escuchen gracias a transmitir tu mensaje de manera conversacional.

Es importante que des cada paso en el orden que te propongo ya que cada capítulo sienta las bases para poder continuar con el siguiente.

Verás que en todo el transcurso del libro usaré el ejemplo de nuestro amigo el gánster como hilo conductor para ilustrar cómo funciona cada paso. Es un ejemplo inverosímil, pero la exageración facilitará la comprensión.

En el enlace **sebastianlora.com/hazqueteescuchen** descubrirás recursos adicionales, para que se enriquezca tu experiencia de aprendizaje.

Lo importante es que tengas presente en todo momento que, si sigues estos pasos que llevo varios años poniendo en práctica y mejorando, cuando llegue el momento de presentar tus ideas, no solo te ganarás la confianza de quienes te escuchen influyendo en su manera de pensar: los dejarás con ganas de seguir escuchando, incluso después del aplauso.

Y esto es **un superpoder que pocos tienen y que tú estás a pocos pasos de adquirir**.

En resumen

La mala comunicación te cierra muchas puertas, y preparar las presentaciones con un mínimo de esfuerzo, dejándote llevar por el «aquí siempre se ha hecho así», es lo peor que puedes hacer si quieres conseguir que las personas adopten tus ideas como válidas.

Seguir una serie de principios básicos para estructurar tus ideas de manera sólida te ayudará a influir sobre la opinión de los demás, consiguiendo su apoyo y mejorando así tus probabilidades de éxito profesional y personal.

Recuerda visitar la página ***sebastianlora.com/hazqueteescuchen*** *para acceder a recursos adicionales que te ayudarán a presentar tus ideas con fuerza, influir sobre las personas que te escuchen y descubrir el superpoder de la comunicación que obtiene resultados.*

Capítulo 1

PONTE MANOS A LA OBRA CUANTO ANTES

Hasta los famosos pueden salir corriendo de miedo

En enero de 2014, Michael Bay, director de películas de mucho presupuesto como *Armageddon* o la saga *Transformers,* hizo el papel de su vida.

Era la estrella invitada en la presentación del televisor Samsung Curve en la feria de tecnología más grande del mundo en Las Vegas, *CES*. Tenía que contar su experiencia como director de películas con grandes efectos especiales y cómo se verían éstas en el supertelevisor de muchos miles de euros.

Tras ser presentado por el maestro de ceremonia entró al escenario y comenzó su intervención estelar hasta que ¡ZAS!, la pantalla desde la cual tenía que leer su texto dejó de funcionar.

En solo un instante se puso pálido, comenzó a sudar frío y pareció como si se fuese a desmayar. A pesar de ello hizo el amago de improvisar, balbuceó alguna que otra frase y cuando el infarto estuvo a punto de ser fulminante se disculpó, salió de prisa y dejó al maestro de ceremonia y a más de 2000 personas con las mandíbulas en el suelo.

El miedo pudo con él y gracias a ese papelón yo tengo todo un módulo sobre miedo escénico en mis cursos. ¡Gracias, Michael!

¿Qué puedes aprender tú de todo esto y qué puede hacer nuestro gánster para evitar hacer «un Michael Bay»?

En este capítulo descubrirás:

- Qué es el miedo a hablar en público y cómo lo experimentamos.
- El peligro de «procrastinar» y cómo esto está afectando a tus presentaciones.
- Cómo eliminar el 50 % de tu miedo y dar el primer paso para triunfar con tus presentaciones.

Qué es el miedo a hablar en público y cómo lo experimentamos

Imagina que vives en la Edad de Piedra y que para dar de comer a tus hijos tienes que salir todos los días a cazar.

Un buen día te levantas antes de la salida del sol, agarras tu lanza y sales a la jungla en busca de alimento.

Avanzas por la jungla, con los sentidos bien despiertos para encontrar tu primera presa hasta que, sin darte cuenta, te topas de repente con un león.

¿Qué haces?

En una situación de vida o muerte como esta puedes reaccionar solo de tres maneras:

1. Correr
2. Luchar
3. Paralizarte

Pero seamos francos. Si vives en un país desarrollado me atrevería a decir que nunca has visto leones por las calles de tu ciudad. Yo desde luego que no.

Aun así, sabrás lo que es sentirse en peligro. Porque cuando has tenido que hacer una presentación importante o enfrentarte a una situación social incómoda, seguramente te habrán entrado los nervios y tu cuerpo se habrá preparado para salir corriendo.

El miedo es una emoción útil que nos empuja a reaccionar rápidamente ante situaciones de peligro con el fin de ayudarnos a sobrevivir..., si sabemos gestionarlo. Pero por alguna razón nuestro chip de supervivencia no ha pasado a una versión 2.0 y se ha quedado en la Edad de Piedra.

En aquella época, si tenías que defender una idea ante el jefe de la tribu y la

cosa salía mal, te desterraban y te veías a solas en la selva sin el apoyo de tus compañeros. Y eso sí que auguraba una muerte segura.

A ese miedo a ser desterrado de la tribu hoy le llamamos miedo al rechazo. Que, como primo hermano del miedo al ridículo, es **la causa primordial por la que presentar tus ideas en público te produzca intranquilidad**. Y esta te puede llevar a dejarlo todo para el último minuto o incluso a abandonar la idea completamente.

La realidad es que, cuando te enfrentas a situaciones desconocidas, tu cerebro las interpreta como posibles amenazas y segrega una serie de hormonas que te producen incomodidad en forma de reacciones fisiológicas y psicológicas (que son las que te invitan a salir corriendo).

Ejemplos de reacciones fisiológicas comunes:

- Sequedad en la boca
- Mariposeo en el estómago
- Manos sudorosas
- Temblores en las piernas, en las manos o en la voz

Ejemplos de reacciones psicológicas comunes:

- Diálogo interno negativo
- Imágenes mentales de fracaso
- Bloqueo mental

El malestar físico hace que prestes atención a la situación incómoda y te empuja hacia una nube negra de pensamientos negativos. Estos, a su vez, pueden causar que te sientas peor físicamente y todo se vuelve un círculo vicioso del cual puede resultar complicado salir.

Pero no todos reaccionamos de la misma manera y no todas las situaciones producen el mismo nivel de estrés. De hecho, existen dos tipos de miedo a la hora de hablar en público:

Miedo tipo 1: miedo que nace de saber que te va a salir mal o más cariñosamente «hacer un Michael Bay». Causado básicamente por una preparación pobre o nula.

Miedo tipo 2: ansiedad o nervios que surgen por querer hacerlo bien. Se trata de un subidón de adrenalina que te mantiene alerta con la mente y el cuerpo listos para actuar. Como les ocurre a los atletas antes de salir al campo.

El peligro de «procrastinar» y cómo está afectando a tus presentaciones

Piensa en una presentación o en un discurso que tuviste que hacer en el pasado donde te jugabas mucho y que, por tanto, te produjo mucha ansiedad. ¿Qué fue lo primero que te ocurrió cuando te enteraste de que tenías que hacer esa presentación?

Seguramente te atacó una sensación desagradable difícil de explicar. Habrás hecho un cálculo rápido del tiempo del que disponías entre ese momento y el día de la presentación. Y, si entendiste que tenías «tiempo de sobra», guardaste el asunto en un cajón para así hacer desaparecer esa *sensación incómoda*.

En otras palabras, aplazaste la tarea para eliminar la sensación de ansiedad. Lo sé porque yo lo hago siempre.

La palabra «procrastinar» proviene del latín (*procrastinare*) y significa aplazar o diferir una acción o decisión importante que genera incomodidad por otra más agradable, pero habitualmente de menor relevancia.

Según la Dra. Barbara Oakley de la Universidad de California en San Diego, cuando nos enfrentamos a algo que no queremos hacer parece que activamos las áreas de nuestro cerebro asociadas al dolor. Inmediatamente este busca la manera de parar ese estímulo negativo dirigiendo la atención hacia otra cosa. Como cuando sabes que tienes que limpiar tu cuarto y encuentras otras mil cosas que hacer para evitarlo.

Lo que no sabemos es que poco después de iniciar esa tarea desagradable, esa «incomodidad neuronal» desaparece. Pero como no somos conscientes de ello, procrastinamos. Es decir, aplazamos ciertas decisiones y tareas importantes hasta el último minuto, cuando el tiempo para realizarlas ya es muy limitado.

Y esto es exactamente lo que te ocurre cuando tienes que preparar una

presentación o iniciar cualquier tarea que no te entusiasma. Lo dejas todo hasta el último minuto, porque hay algo dentro que te produce incomodidad.

Cómo eliminar el 50 % de tu miedo y dar el primer paso para triunfar con tus presentaciones

En su libro *Originals*, Adam Grant dice que **la procrastinación es mala para la productividad pero puede ser buena para la creatividad** siempre que haya una holgura de tiempo entre el proceso de procrastinación y la fecha de entrega. Porque una vez la mente inconsciente comienza a trabajar en el tema en cuestión, surgen como por arte de magia ideas creativas y nuevos puntos de vista. Esto ocurre con mayor facilidad en aquellos momentos en los que la mente consciente no está trabajando en esa tarea y, por lo regular, se encuentra relajada.

En el caso de las presentaciones, el gran problema de postergar y dejarlo todo para el último minuto implica que, como probablemente no sepas cuánto tiempo necesitas exactamente para prepararte bien, ese *último minuto* no te será suficiente.

El resultado es que cuando llega ese momento ya no te alcanza el tiempo para prepararte adecuadamente y tu ansiedad aumenta.

Pero, ¿por qué da tanta pereza preparar una presentación? Por dos razones:

1. **La sensación incómoda constante:** el propio hecho de hablar en público es estresante y el proceso de preparar una presentación hace que lo tengas presente en todo momento, a veces durante semanas.
2. **El agobio de trabajar en un proyecto grande:** las metas grandes desmotivan por la falta de claridad sobre cómo alcanzarlas, y una presentación es un gran proyecto.

Cómo gestionar la sensación incómoda constante

Para enfrentarte a esa sensación incómoda constante tienes que valorar dos opciones:

Opción 1: dejarlo todo para el último minuto y evitar la incomodidad

Si apartas el tema y lo haces desaparecer hasta el último minuto, la sensación incómoda desaparecerá también. Momentáneamente.

Pero, ¿sabes realmente el tiempo que necesitas para prepararte de manera eficaz? Y más importante aún, ¿controlas todas las variables para asegurarte de que el tiempo que dediques en el *último minuto* no te lo robará nada ni nadie?

Si optas por esta opción siempre existirá el riesgo de que algo salga mal, incluida la posibilidad de que el tiempo no te alcance para prepararte bien.

Pase lo que pase, dejarlo todo para el último minuto aumenta considerablemente las probabilidades de que, cuando llegue el momento de la verdad, no tengas las herramientas necesarias para hacer un buen trabajo. Y esto disparará sin duda tu nivel de estrés. Recuerda a Michael Bay.

Opción 2: actuar cuanto antes y plantarle cara a la incomodidad

Si comienzas a trabajar cuanto antes, la incomodidad estará presente casi de manera constante. Y esto es difícil de gestionar.

Pero esta opción tiene una gran ventaja: las probabilidades de acabar la preparación a tiempo son altas. Y habiendo llegado a este punto puedes «relajarte» hasta que llegue el momento de presentar.

Aunque más importante aún es que eliminarás el *Miedo tipo 1* y llegarás a la presentación sabiendo que tienes las herramientas necesarias para triunfar.

En ese momento simplemente tendrás que trabajar en tranquilizarte y controlar el *Miedo tipo 2* o ansiedad, porque quieres que te salga bien.

Si has optado por la opción 1 te deseo buena suerte. Puede que este libro no sea para ti al fin y al cabo. Pero si has optado por la opción 2 te felicito. Aunque lo hayas hecho por un mero salto de fe, has tomado la decisión correcta.

Dos claves para afrontar grandes proyectos y combatir la

«procrastinación»

Ahora bien, ¿cómo enfrentarte al agobio de embarcarte en un gran proyecto?

Clave 1: descomponer la «gran meta» en «mini metas»

Imagina por un momento que quieres comenzar a hacer senderismo. Tus amigos, todos atletas y fanáticos de la montaña, te dicen: «La meta es subir el Mont Blanc en los Alpes franceses». Tú que (hipotéticamente) nunca en la vida has hecho senderismo, ¿cómo te sentirías? Seguro que la mera idea te desmotiva, ¿no?

Sí, porque las grandes metas son contraproducentes cuando no tenemos claro el mapa de ruta para alcanzarlas. ¿Quién puede imaginarse subiendo a la cima del Mont Blanc cuando ni siquiera se ha comprado las primeras botas de montaña?

En esas circunstancias termina ocurriendo lo inevitable. La meta es tan grande que te desmotiva y, aunque te hayas comprado las botas, no hay manera de que salgas ni a caminar por el barrio.

En consecuencia, pierdes la perspectiva de que para subir el Mont Blanc tienes que comenzar dando un primer paso. Esto se traduce en salir un primer día a caminar 15 minutos. Un segundo día a caminar 20. Y así sucesivamente hasta haberte puesto en forma.

Para alcanzar grandes metas es necesario descomponerlas en metas pequeñas e ir avanzando poco a poco, alcanzando una meta pequeña a la vez.

Esto es útil porque las metas pequeñas son más manejables que las grandes, y al poner el foco de tu atención en una «mini meta» a la vez, el nivel de estrés baja y hace que el proceso sea más llevadero.

Además, al alcanzar las «mini metas» consigues pequeños logros que te dan fuerza moral y física para hacer un esfuerzo adicional la siguiente vez.

Es por ello que este libro está compuesto por pasos muy concretos que descomponen la preparación de una presentación en tareas más cortas y

manejables. De esta manera, en lugar de pensar en la “gran meta” de preparar una presentación, te darás cuenta de que descomponiendo el proceso en pequeños pasos, todo resultará más llevadero.

Clave 2: usar la “técnica del tomate”

Un método efectivo para usar conjuntamente con la clave anterior y así asegurarte de ponerte manos a la obra a pesar de la sensación incómoda es la «técnica del tomate» o *Pomodoro Technique*. Fue inventada por Francesco Cirillo, quien acuñó el nombre al usar un temporizador de cocina en forma de tomate.

La técnica del tomate consiste en lo siguiente:

1. **Configurar el temporizador a 25 minutos**: es un plazo de trabajo factible para cualquiera.
2. **Eliminar todas las distracciones**: para asegurarte de cumplir con tu trabajo durante el tiempo estipulado.
3. **Concentrarte en la tarea**: trabajar durante los 25 minutos manteniendo tu atención solo en esta.
4. **Recompensarte al terminar**: con un breve descanso, una bebida o algo similar, para que el cerebro cambie su foco de atención por un momento y asocie la recompensa con haber logrado completar esa mini tarea.

El propósito es asegurar un mínimo de trabajo en el que dediques tu concentración absoluta durante múltiples intervalos de tiempo para así conseguir un alto nivel de productividad. Pero es importante que sea en intervalos cortos para evitar que la pereza te desconcentre.

La técnica es tan sencilla como potente si sigues rigurosamente los cuatro pasos. Además, tendrá mayor efectividad si subdivides todo el proyecto en tareas más manejables, de forma que tengas la sensación de alcanzar pequeños logros con frecuencia, como ya viste hace un momento.

De esta manera el agobio de la realización de la gran tarea disminuirá, ya que pensarás en la finalización de una tarea corta a la vez, que es más fácil de

realizar que todo un gran proyecto del tirón.

O como decía Lao-tsé: «Un viaje de mil millas comienza con el primer paso».

¿Qué tiene que hacer ahora nuestro gánster?

Sabes que no hay tiempo que perder porque la presentación es dentro de un día. Esto significa que no puedes aplazar el tema ni un momento.

Para quitarte el miedo asociado a *saber que te va a salir mal* y simplemente te quedes con algo de ansiedad por *querer que te salga bien*, tendrás que descomponer todo el proceso de preparación de tu presentación en pasos más manejables y tratarlos uno a uno. (Descubrirás todos los pasos en los siguientes capítulos.)

Y si quieres sacarle el máximo partido al tiempo disponible, te ayudará trabajar sin distracciones en periodos cortos de tiempo y descansar pocos minutos entre medias.

Así volverás a la faena con energía renovada y la certeza de que podrás alcanzar la gran meta de presentar eficazmente tu plan.

En resumen

El miedo a hablar en público es normal ya que, debido a la falta de costumbre, la mera idea puede resultar incómoda. Pero si no te enfrentas a tu miedo debidamente puedes dejar la preparación para el último minuto, cosa que puede salirte cara, llevando tu ansiedad a un nivel insostenible en el momento de la presentación.

En cambio, si te preparas con tiempo suficiente, la sensación incómoda será constante pero manejable en el momento de la verdad.

Para prepararte bien tendrás que descomponer todo el proceso de preparación en tareas más cortas. Esto te ayudará a hacer un mejor uso del tiempo y a ganar confianza en el proceso.

*Recuerda visitar la página **sebastianlora.com/hazqueteescuchen** para acceder a recursos adicionales que te ayudarán a presentar tus ideas con fuerza, influir sobre las personas que te escuchen y descubrir el superpoder de la comunicación que obtiene resultados.*

Capítulo 2

MÁRCATE UN OBJETIVO ESPECÍFICO

«Todos somos vendedores»

En el día a día de los negocios estamos en contacto directo con clientes, compañeros y otros colaboradores, con regularidad. Dirigimos, coordinamos y transmitimos información para sacar el trabajo adelante y alcanzar nuestros objetivos profesionales.

Por pura cuestión de práctica el *tú a tú* se nos suele dar medianamente bien. Lo hacemos a diario, por lo que puede resultarnos sencillo.

El problema es que, por falta de formación y de práctica, no estamos acostumbrados a trasladar esos intercambios *uno a uno* (o *uno a dos*) a situaciones en las que tenemos que dirigirnos a grupos numerosos de personas (más de tres). Sobre todo cuando se trata de desconocidos.

Porque hablar en público no solo no nos viene dado de fábrica. Históricamente tampoco parece que se haya fomentado lo suficiente en las culturas hispanas. Al menos, no en España. Es por ello que cuando es hora de enfrentarse a una situación de este tipo lo normal es que nos cueste mucho.

Por suerte (aunque muchos digan «por desgracia»), cada vez más nos vemos en situaciones en las que tenemos que transmitir nuestras ideas frente a grupos de personas. Y aunque el contexto cambie regularmente, **las presentaciones profesionales tienen casi siempre el objetivo de influir sobre la opinión ajena**: el objetivo de «vender ideas».

En su libro *To Sell is Human* (*Vender es humano*) Daniel Pink dice que **los profesionales dedicamos cerca de un 40 % de nuestro tiempo en el**

trabajo a vender. Pero no *vender* desde la perspectiva purista de la palabra donde intercambiamos productos o servicios por dinero. Más bien desde la perspectiva de persuadir, influir o motivar a otros a que piensen como nosotros.

No hace falta ser vendedor o directivo. De hecho, da igual a qué nos dediquemos profesionalmente. **De nuestra capacidad de influir sobre las personas dependerá que nuestras ideas tengan éxito** y que, por tanto, nos faciliten progresar profesionalmente.

En función del tipo de presentación que hagas, tu objetivo puede ser a grandes rasgos informar, motivar, persuadir o entretener. Aunque si tu intención es transmitir tus ideas en un entorno profesional, tu discurso necesitará tener (casi siempre) un componente de persuasión. Eso significa que querrás llevar a las personas a actuar, pensar o sentir de una manera específica.

Lo quieras o no, todos somos vendedores. Y tú también.

En el capítulo anterior descubriste la importancia de comenzar a prepararte, poniéndote manos a la obra rápidamente.

En este capítulo descubrirás **la primera tarea práctica: marcarte un objetivo claro**.

Más concretamente descubrirás:

- La mentalidad adecuada para ganar.
- La importancia de elegir bien tu objetivo.
- Seis preguntas para marcarte un objetivo claro y alcanzable.

La mentalidad adecuada para ganar

En más de una década viviendo y trabajando en España, he identificado dos grandes grupos de personas en función de sus habilidades comunicativas: quienes hablan bien y quienes no.

¿Simplista? Sí. Pero con matices importantes.

Grupo 1: los que ya tienen buenas habilidades de comunicación

Ya sea por formación específica, experiencia en el campo de batalla, aprendizaje autodidacta con mucha práctica deliberada o una facilidad innata, hay personas que hablan muy bien.

Ahora bien, **la comunicación profesional se caracteriza porque siempre busca alcanzar un objetivo**. Y cuando hay objetivos profesionales de por medio, comunicar bien es un arma de doble filo. Porque tener facilidad de habla no es siempre una garantía.

Es por eso que dentro de este grupo hay dos subgrupos muy claros:

Primero están aquellos que dan importancia a la comunicación en su día a día profesional. La consideran estratégica y por tanto le dedican tiempo y esfuerzo suficientes cuando el contexto lo amerita. Estos suelen alcanzar los objetivos deseados en sus intervenciones.

En segundo lugar están aquellos que no dan especial importancia a la comunicación por no verla como un área estratégica dentro de sus responsabilidades. Aquí entran habitualmente personas en puestos directivos con muchos años de experiencia profesional y cierto don de palabra adquirido durante esos años o de manera innata.

No suelen dedicar especial atención a la comunicación eficaz, confiando excesivamente en sus capacidades de improvisación. En consecuencia, con frecuencia les cuesta ir al grano y mover a las personas a la acción, consiguiendo como mucho, entretener.

Mark Twain decía de manera jocosa que le tomaba entre dos y tres semanas preparar un buen discurso improvisado. Porque **la suma de buenas habilidades comunicativas y una preparación exhaustiva es la mejor manera de predecir los resultados** de la comunicación.

Grupo 2: los que todavía no tienen buenas habilidades de comunicación

Que quede claro que digo «todavía» porque todos tenemos la capacidad de convertirnos en buenos comunicadores si le ponemos empeño, pero la mayoría de personas hemos partido de capacidades muy mejorables.

Obviamente es el grupo más numeroso. Aquí entramos prácticamente todos los mortales y existe un abanico amplio en cuanto a nivel de competencia. La escala va desde habilidades «nulas» (la persona que se paraliza ante situaciones estresantes) hasta «muy decentes» (la persona que es capaz de salir del paso cuando presenta sus ideas tras haberlas preparado).

Dentro de este segundo grupo la gran diferencia entre las personas que lo componen no está en sus habilidades concretas en un momento dado, sino en la importancia que den a desarrollar dichas habilidades y las acciones que tomen en consecuencia.

Es por eso que dentro de este grupo hay tres subgrupos muy claros:

Primero están quienes no saben que comunican mal y tampoco entienden la importancia de la comunicación eficaz. Aquí entran las personas muy jóvenes que recién comienzan sus carreras profesionales, cuya visión probablemente cambiará en el futuro debido al alto nivel de competencia y los cambios culturales en el mundo profesional.

También entran otros no necesariamente tan jóvenes pero cuyas funciones profesionales no requieren que interactúen con otras personas, por lo que no suelen tener que presentar sus ideas con frecuencia.

En segundo lugar están las personas que saben que necesitan mejorar, pero dar el paso les resulta tan incómodo y doloroso que prefieren quedarse de brazos cruzados y no pensar en ello. No se dan cuenta de que

esto puede cerrarles muchas puertas. A veces su inacción viene dada por puro desconocimiento. Otras, por falta de aspiraciones profesionales. Muchas, por miedo.

En tercer lugar están quienes saben que necesitan mejorar sus habilidades de comunicación para progresar tanto en el ámbito profesional como en el personal y toman acción para lograrlo. Es probablemente el mejor lugar en el cual estar porque te mantiene con hambre de crecer.

¿Dónde te encuentras tú?

Sea cual sea tu respuesta, te recomiendo que tengas presente siempre dos cosas:

1. **La curiosidad y el deseo de aprender son claves del crecimiento** personal y profesional, ambos fundamentales en un entorno en constante cambio.
2. **En la mayoría de los casos medirán tu valía en función de los resultados que ofrezcas**. Y a medida que vayas avanzando en tu carrera profesional, la calidad de esos resultados dependerá de un equilibrio saludable entre tu capacidad de trabajo técnico y tus habilidades de comunicación.

Pero todo comienza sabiendo hacia dónde quieres ir.

La importancia de elegir bien tu objetivo

¿Qué es lo primero que decides cuando comienzas a organizar un viaje por tus propios medios? Lo más habitual es que primero elijas el destino.

Elegimos el destino porque este marcará el resto de la organización del viaje: vestimenta, equipamiento, actividades, presupuesto y un sinnúmero de cosas más. Es lo primero que elegimos, porque condiciona el resto de la planificación y da claridad al proceso de organización.

En cambio, no elegir el destino y aun así salir de viaje (posible pero inverosímil) a donde te llevaría sería a conducir sin parar hasta gastar el depósito de combustible. Y dar vueltas y vueltas sin llegar a ningún lugar en concreto.

En una presentación es importante elegir bien el destino o marcarse un objetivo claro. Porque **solo cuando tienes claridad sobre este objetivo puedes tomar acciones específicas para alcanzarlo.**

No tener un objetivo claro te hará hablar de cualquier cosa y de nada en específico. Y con buen don de palabra, al menos podrás entretener. Pero sin buen don de palabra, prepárate para recibir tomatazos.

¿Qué quieres conseguir con tu presentación?

Partamos de la base de que en una presentación de trabajo buscas influir sobre la opinión ajena o persuadir al público de algo en concreto.

Persuadir a alguien de «algo» implica cambiar su manera de pensar sobre eso.

Dicho de otro modo, al presentar tus ideas quieres persuadir a tu público de que piense como tú. Por tanto, si la manera de pensar del público antes de escucharte es «A» y la manera en la que quieres que piense es «B» (tu propia manera de pensar sobre eso), entonces **tu objetivo es llevar al público de «A» hasta «B»**.

En este caso buscas convencerle de que su situación actual o su manera de

pensar «A» es mejorable y la nueva situación o la nueva manera de pensar que les propones «B» es mejor.

¿Cómo tendría que hacerlo nuestro gánster?

Gánster presentando ante su jefe

«A» (lo que piensa el jefe ahora): el negocio está perdiendo dinero y puede irse a la quiebra.

«B» (lo que quieres que piense el jefe tras tu presentación): el negocio puede remontar con el plan de acción sugerido.

Objetivo: «Conseguir que te apruebe el plan de acción».

Marcar objetivos te ayuda a corregir el rumbo cuando te desvías

En su libro *Introducing NLP* (*Introducción a la PNL*), John Seymour y Joseph O'Connor definen la Programación Neurolingüística (PNL) con lo que ellos llaman el seminario de tres minutos. Este consiste en lo siguiente:

Para tener éxito en la vida solo hay que tener presentes tres cosas:

1. **Saber lo que quieres:** tener una idea clara del resultado que buscas en cada situación.
2. **Estar alerta:** mantener los sentidos despiertos con el fin de saber hacia dónde te diriges en todo momento.
3. **Tener flexibilidad:** para ir cambiando lo que haces hasta conseguir lo que quieres.

De la misma forma que la PNL sugiere estos tres pasos para tener éxito en la vida, el éxito en una presentación parte de la base de:

1. Saber bien lo que quieres conseguir con ella.
2. Tener ese objetivo siempre presente para asegurarte de que todo lo que hagas antes y durante la presentación te acerque a dicho

objetivo.

3. Ser flexible para que, si pierdes el rumbo, puedas corregirlo y alcanzar la meta de la manera más eficiente posible. Al menos durante tu proceso de preparación y al dar respuesta a las objeciones que puedan surgir.

Seis preguntas para definir un objetivo claro y alcanzable

Michael Port, en su libro *Steal the Show*, propone una serie de preguntas para tener claridad absoluta sobre el objetivo que quieres alcanzar con tus presentaciones, con el fin de aumentar tus probabilidades de éxito.

Estas preguntas son:

- ¿Qué quiero conseguir con mi presentación?
- ¿Por qué quiero conseguir eso?
- ¿Qué ocurrirá si no lo consigo?
- ¿Qué pasaría si lo consigo?
- ¿Qué tengo que hacer para conseguirlo? (Antes y durante la presentación)
- ¿Qué obstáculos tengo que superar para conseguirlo?

Contestarlas con todo lujo de detalles no solo te ayudará a entender la importancia de definir un objetivo claro para tu presentación, también te dará claridad sobre aquellas cosas que tienes que hacer para acercarte a alcanzarlo, evitando alejarte de él durante el proceso de preparación.

¿Qué tiene que hacer ahora nuestro gánster?

Habiéndote puesto manos a la obra rápidamente, lo siguiente que has de hacer en el papel de gánster es definir un objetivo específico contestando las seis preguntas siguientes:

- **¿Qué quiero conseguir con mi presentación?**

Que el jefe apruebe mi plan de acción.

- **¿Por qué quiero conseguir eso?**

Porque es mi pasaporte para demostrarle lo que valgo, conseguir reconocimiento y posicionarme como su persona de confianza. Además, si no me lo aprueba, es probable que juegue a la ruleta rusa conmigo.

- **¿Qué ocurrirá si no lo consigo?**

Se pondrá en entredicho mi valía y mi presencia en la empresa, lo que me dificultaría crecer en el sector. Y jugarían a la ruleta rusa conmigo.

- **¿Qué pasaría si lo consigo?**

Podría comenzar a trabajar inmediatamente y hacer lo que más me gusta. Una vez todo en marcha, le demostraría al jefe lo que valgo y me comenzaría a ganar su confianza. Ah, y no jugarían a la ruleta rusa conmigo.

- **¿Qué tengo que hacer para conseguirlo? (Antes y durante la presentación)**

Preparar muy bien la presentación. Asegurarme de mostrar claramente el encaje entre mis capacidades y sus aspiraciones. Hablar como al jefe le gusta que le hablen: no decir tonterías, ir al grano con mi discurso y no hacerle perder el tiempo.

- **¿Qué obstáculos tengo que superar para conseguirlo?**

Los nervios asociados a mi primera presentación y a tener que presentar a punta de pistola. El escepticismo esperado en una persona que normalmente no se fía de los demás. Las posibles discrepancias en nuestras formas de ver las cosas (principalmente por la diferencia de edad).

En resumen

Toda comunicación en el entorno profesional busca convencer a los demás. Es decir, tiene un componente de persuasión. Esto nos lleva a intentar cambiar la manera de pensar de las personas con el fin de alcanzar nuestros objetivos profesionales, lo que nos hace vendedores.

Para aumentar las probabilidades de influir sobre los demás con nuestros mensajes lo primero que tenemos que hacer es definir claramente el objetivo que queremos alcanzar.

Solo así podremos continuar con el proceso de preparación de manera eficaz porque tomaremos acciones acertadas e incorporaremos a nuestras presentaciones recursos que nos acercarán a dicho objetivo.

Recuerda visitar la página ***sebastianlora.com/hazqueteescuchen*** *para acceder a recursos adicionales que te ayudarán a presentar tus ideas con fuerza, influir sobre las personas que te escuchen y descubrir el superpoder de la comunicación que obtiene resultados.*

Capítulo 3

HAZ UN ANÁLISIS PRECISO DE TU PÚBLICO

Todos somos egoístas…, y tú también

En julio del año 2007 llegué por primera vez a Palma de Mallorca y comencé a trabajar en una empresa de alquiler de aviones.

A los pocos meses en el trabajo, Lola, mi jefa, me dijo: «Ya es hora de que comiences a traer negocio a la empresa. La semana que viene te vas a Barcelona con Roberto a visitar clientes para que aprendas a vender».

Dicho y hecho. La semana siguiente me puse traje y corbata y me subí a un avión rumbo a la gran ciudad.

Al llegar a la primera visita nos recibió el director de compras de una empresa multinacional con sede europea en Barcelona, en un impresionante despacho acristalado con vistas a la ciudad. Como no tenía ni idea de qué decir, decidí cerrar la boca y escuchar la interacción entre Roberto y el cliente.

Para que entiendas la situación, te doy un poco más de contexto.

Roberto es al menos 15 años mayor que yo, lo que le da más experiencia de vida, cosa que se notaba mucho en esa época.

Por otro lado, en ese momento Roberto tenía al menos 10 años de experiencia en el sector aéreo y yo recién comenzaba, lo que le daba mucho mayor

conocimiento del negocio y una conversación más especializada que la que podía tener yo.

Por último, Roberto es un cubano con muchísima labia, mientras que yo era en ese momento un dominicano un poco «descafeinado».

Al poco tiempo de iniciar la reunión, noté cómo Roberto se había metido al cliente en un bolsillo con su soltura, su manera de expresarse y su conocimiento del negocio. Con cada cosa que decía Roberto, el cliente asentía y le daba la razón. Parecía como si fueran amigos de toda la vida, aunque nada más lejos de la realidad.

Si le hubiera dado a firmar un acuerdo (con el precio adecuado) lo habría firmado.

Francamente quedé impresionado con lo que vi y lo que oí en esa reunión.

Al salir de la reunión le dije a Roberto: «Tío, me ha encantado lo que has hecho ahí dentro y además he tomado apuntes. En la próxima reunión, por favor, déjame a mí».

En la segunda cita visitamos una empresa española que, a pesar de desempeñarse en un sector completamente distinto al de la visita anterior, también podía beneficiarse de nuestros servicios.

Nada más llegar, nos llevaron a la sala de reuniones y no pasó un segundo de haberme sentado cuando comencé a recitar casi textualmente lo mismo que había escuchado en la visita anterior.

A los pocos minutos, Roberto me hizo señas para que me callara y tuve que cederle la palabra, porque lo que decía no me estaba funcionando.

¿Por qué no funcionó mi táctica?

Porque me estaba centrando en transmitir un mensaje prefabricado o estandarizado sin tener en cuenta que, **para despertar el interés del cliente,**

es imprescindible personalizar el mensaje.

Ese mismo mensaje que en la cita anterior había conectado tan bien porque Roberto se aseguró de personalizarlo para el cliente, en esta otra reunión era un mero «copia y pega» sin valor.

Pero ¿por qué ahora no tenía valor ese mensaje que había conectado tan bien con el cliente anterior? ¿Por qué es necesario que personalices tu mensaje para que el público te escuche?

La clave está en la palabra relevancia.

Un mensaje prefabricado no es relevante, porque no atiende a las necesidades concretas de la persona que lo escucha. Un mensaje personalizado sí.

En los capítulos anteriores:

1. Comenzaste a prepararte de inmediato.
2. Te marcaste un objetivo claro.

En este capítulo toca conocer en detalle a tu público.

Más concretamente descubrirás:

- El mayor error estratégico de las presentaciones corporativas.
- Tu avatar o cómo hacer una radiografía de tu público.
- Las ocho preguntas que te ayudarán a conocer bien a tu público.

El mayor error estratégico de las presentaciones corporativas

Como seguro recordarás, el mundo empresarial sufre a diario del *aquí siempre se ha hecho así*.

Una de las malas prácticas dentro de este síndrome es el uso de las *presentaciones tipo* preparadas por los equipos de *marketing* con el fin de que todos los empleados usen siempre un imagen corporativa uniforme. Esto tiene sentido a la hora de mantener una misma línea gráfica en todas las comunicaciones que salen de la empresa.

El problema es que quien diseña las diapositivas usadas en estos casos suele tener conocimientos de diseño, pero poco sobre presentaciones eficaces. No entiende que los humanos tenemos una capacidad de atención bajísima y que somos egoístas por naturaleza, por lo que lo primero en lo que pensamos es en nosotros mismos. Por pura cuestión de supervivencia.

Esto hace que quien diseña las ayudas visuales meta la pata hasta el fondo y coloque como segunda diapositiva una que dice algo así como «Sobre nosotros». Esta es la típica diapositiva que busca exponer los hitos de la empresa, su poderío, su solidez... O dicho de otro modo «lo buenos, bonitos y no especialmente baratos que somos».

Te tengo una mala noticia. **A la gente que todavía no te conoce no le importa en lo más mínimo quién eres tú, quién es tu equipo, ni quién es tu empresa.** Mucho menos la fecha en la que su fundador puso el primer bloque en la sede central.

A tu público solo le importa lo que puedes aportarle con tu mensaje. Porque como dice Jerry Weissman en su libro *Presenting to Win*, la primera pregunta que se hace el público cuando comienza a escuchar tu presentación es:

«¿Qué voy a ganar yo con esto?».

Es por eso que lo peor que puedes hacer al inicio de tu presentación, si quieres influir sobre la manera de pensar de tu público (que no te conoce y que, por tanto, parte de una postura cuanto menos escéptica), es centrar tu mensaje en ti (o en tu empresa, con una diapositiva «Sobre nosotros»). Porque al hacerlo dejas de poner el foco de atención en **lo que más le interesa al público: en sí mismo**.

En cambio, lo mejor que puedes hacer al iniciar tu presentación es enfocarla en tu público. Porque solo de esta manera entenderá que lo que dices atiende a sus necesidades y no a las tuyas, que vienes a aportarles valor y no solo a llevarte su dinero.

Pero ¿qué es necesario para lograr que tu presentación gire alrededor de las necesidades de tu público para así conseguir que quieran escucharte?

Tu avatar o cómo hacer una radiografía de tu público

El mundo del emprendimiento online me ha enseñado la importancia de definir muy bien a mi público específico o cliente ideal con el fin de poder diseñar productos que quiera comprar.

A la figura de este cliente ideal la llaman en inglés *avatar*.

Y ¿quién es tu avatar o cliente ideal? La persona (o grupo de personas) que estaría encantada de darte su dinero a cambio de lo que ofreces. Porque eso que ofreces satisface sus necesidades específicas como ningún otro producto de esas características.

Es esa persona que comparte tus valores y que está de acuerdo con lo que dices y haces, porque le aporta mucho valor y le ayuda a mejorar su vida.

Ahora bien, llegar a tu *avatar* es un reto. Porque tienes que poder encontrarlo y esto solo es posible si sabes dónde buscar.

Pero ¿cómo sabes dónde buscar a alguien que no conoces?

Gracias a un proceso de deducción que comienza con definir con claridad a esa persona para luego saber dónde buscarla.

No hacer este ejercicio al inicio conlleva el peligro de hacer esfuerzos de *marketing* para comunicar ante personas que no necesariamente quieren lo que ofreces; a clientes inadecuados.

Y cuando intentas vender tu producto a un tipo de cliente inadecuado, el trabajo que tienes que hacer para persuadirlo es mucho más intenso, más costoso y no garantiza conseguir resultados satisfactorios. Desperdicias tus recursos al intentar hablar con gente que muy probablemente no quiere escucharte.

Desde fuera parece una obviedad, pero te juro que desde dentro es fácil perder la perspectiva de las cosas.

El público de una presentación es como el cliente potencial de tu producto. Cuanto mejor entienda el valor de lo que le ofreces, más fácilmente comprará lo que vendes.

Es cierto que, al hacer presentaciones, en muchas ocasiones no eliges a tu público; te viene dado. Esto significa que no siempre este entrará dentro de la definición de público ideal.

Pero el ejercicio de reconocimiento es similar. Porque, igual que necesitas definir a tu avatar o cliente ideal para encontrar un encaje entre el producto que vendes y sus necesidades, **al presentar tienes que entender quién es tu público para lograr que tu mensaje conecte con sus necesidades**.

Para conseguir esta conexión, es importante que hagas una radiografía previa de este público que te permita conocerlo en detalle y así adaptar correctamente tu discurso.

En líneas generales, es necesario que sepas tres cosas sobre tu público:

1. **Quién es:** desde el punto de vista demográfico. Esto es edad, sexo, nivel formativo, nivel profesional y todo lo que lo defina como grupo. Esto te permitirá hablar en términos que entienda.
2. **Qué quiere o necesita:** cuáles son sus aspiraciones, deseos, problemas o puntos de dolor y cómo puedes ayudarlo a alcanzar estas aspiraciones o a solucionar estos problemas. Esto te permitirá hablar en términos que le interesen.
3. **Cuán dispuesto está a escucharte:** si la disposición inicial es buena o mala. Si de entrada le apetece escucharte o no. Si el momento es adecuado o no. Si existe polarización o sesgo sobre el tema y todo lo que te haga entender si está a favor o en contra o si es neutral.

Cuantas más cosas sepas sobre tu público, más fácilmente podrás conectar

con él, porque te entenderá, porque le interesará lo que cuentas y porque le apetecerá escucharte (tarde o temprano, si haces bien los deberes).

¿Cómo tendría que hacerlo nuestro gánster?

Así quedaría el enfoque de tu presentación (como gánster) dependiendo de cuán mal o bien hayas hecho la radiografía previa de tu público (el jefe de la mafia).

Gánster presentando ante su jefe

MAL
Hablar principalmente de tus logros y tus propias aspiraciones en la empresa, limitándote a describir lo buen gánster que eres, lo que has conseguido en la vida, lo que te apetece conseguir a nivel individual y por qué eres la persona idónea para el cargo.

BIEN
Centrar tu presentación en la situación actual de la empresa, cómo la ves en el futuro y qué planteas para llegar hasta allí, apoyándote, por supuesto, de tu experiencia acumulada.

Recuerda el objetivo de la sección anterior: «Conseguir que te apruebe el plan de acción». Si al desarrollar tu mensaje no te centras en dicho objetivo ni haces un análisis adecuado de tu público, te resultará difícil conseguir su aprobación.

Porque recuerda: a tu público no le importas tú ni lo que ofreces. **Lo único que le importa es el beneficio que le reporta eso que le ofreces**.

Las ocho preguntas que te ayudarán a conocer bien a tu público

En su libro *Resonate* (*Resonancia*), Nancy Duarte recomienda contestar a tantas preguntas como puedas sobre tu público para así poder personalizar tu mensaje en función de sus necesidades e intereses.

Algunas preguntas útiles son:

1. ¿Quiénes son?
2. ¿Cómo son? ¿Cómo es su día a día?
3. ¿Qué tienen en común conmigo? (Metas, experiencias…)
4. ¿Por qué vendrán a mi presentación? ¿Qué creen que podrán sacar de ella?
5. ¿Qué les preocupa? ¿A qué temen?
6. ¿Qué problema tienen y por qué les produce frustración?
7. ¿Cómo puedo ayudar a resolver su problema?
8. ¿Qué objeciones podrían plantear?

Estas preguntas no son exhaustivas ni te dirán todo lo que necesitas saber sobre tu público. Pero contestarlas te dará una idea bastante clara sobre cómo enfocar tu presentación para poder conectar con él.

Puedes contestarlas todas o no. Lo importante es que entiendas que, cuanta más información tengas sobre quienes te escuchan, más podrás personalizar tu mensaje y más fácil te resultará ganarte su favor.

Nota: si dentro del público identificas varios perfiles muy distintos, es importante que reflexiones sobre dos cosas más:

- ¿Qué los une? Si tuvieras que presentar en una reunión de padres en un colegio, por muy distintos que sean individualmente, los une el bienestar de sus hijos.
- ¿Quién tiene el poder de decisión o quién es más propenso a comprar lo que vendes? En una reunión con distintos niveles

jerárquicos, tu público principal es el jefe o la jefa; esa persona que decide si finalmente compran lo que vendes o no.

¿Qué tiene que hacer ahora nuestro gánster?

Como gánster, para tu presentación de mañana, tendrás que investigar tanto como puedas sobre el público frente al cual presentarás mañana. Porque cuanta más información tengas sobre este, más fácilmente podrás adaptar su mensaje y conseguir que lo entienda y le interese.

Te servirá contestar estas ocho preguntas:

- **¿Quién es mi público?**

El jefe de la mafia. Un tipo con mucha experiencia, proveedor de su familia, líder de un clan.

- **¿Cómo es? ¿Cómo es su día a día?**

Viejo, ocupado, terco, con ideas muy claras, duro, exigente, con poco tiempo, desconfiado, despiadado, generoso con su clan. Su día es largo, con muchos problemas que resolver, muchas personas a las que escuchar y muchas decisiones que tomar.

- **¿Qué tiene en común conmigo? (Metas, experiencias…)**

La mafia, él vivió lo que vivo yo ahora (ascenso desde cero), amor por el dinero, la misma empresa e interés porque prospere (mismo objetivo, aunque por razones distintas).

- **¿Por qué vendrá a mi presentación? ¿Qué cree que podrá sacar de esta?**

Para asegurarse de que ha contratado a la persona adecuada, para ponerme a prueba, porque quiere un buen plan de futuro para la empresa, porque quiere ideas para hacer crecer el negocio, porque tiene prisa en poner en marcha un plan para reflotar la empresa.

- **¿Qué le preocupa? ¿A qué teme?**

La quiebra, la traición, la competencia, la poca rentabilidad de sus líneas de negocio.

- **¿Qué problema tiene y por qué le produce frustración?**

Que la empresa no vaya bien, porque lo que antes funcionaba ahora no funciona. Esto le produce frustración por no sentirse capaz, por tener un futuro incierto, por la potencial pérdida de prestigio y de estatus, por no poder proveer para su familia.

- **¿Cómo puedo ayudar a resolver su problema?**

Con un plan de acción eficaz presentado de manera segura con argumentos defendibles y claros.

- **¿Qué objeciones podría plantear?**

Que no le gusten mis ideas por ser demasiado novedosas, que me vea como alguien inexperto, que no le caiga bien, que no entienda lo que le cuente debido a la diferencia de edad y un lenguaje desconocido (o muy técnico) para él.

En resumen

Conocer bien a tu público es básico para poder hablarle en términos que entienda y que le interesen. Solo si eres capaz de lograr esto podrás acercarte a influir sobre su manera de pensar.

Para conocerlo bien es importante que investigues y obtengas tanta información como puedas sobre él. Pero una vez tengas dicha información, será necesario que reflexiones al respecto.

Porque será ese proceso de reflexión el que te ayudará a desarrollar tu mensaje de manera eficaz, atendiendo a sus necesidades y cómo satisfacerlas.

Recuerda visitar la página ***sebastianlora.com/hazqueteescuchen*** *para acceder a recursos adicionales que te ayudarán a presentar tus ideas con fuerza, influir sobre las personas que te escuchen y descubrir el superpoder de la comunicación que obtiene resultados.*

Capítulo 4

DEFINE UN MENSAJE CENTRAL CLARO

Cómo hablar mucho sin concretar nada

En enero del año 2015 fui a ver una charla sobre innovación empresarial en la era digital.

El auditorio estaba lleno, ya que la ponente había generado un alto nivel de expectación por ser una autoridad en la materia debido a sus logros a nivel nacional e internacional.

Y lo reconozco, su ponencia fue entretenida.

Nos contó muchos ejemplos de su trayectoria profesional. Mostró fotos, vídeos y datos interesantes. Habló de casos impresionantes y, en general, nos dio mucha información llamativa.

Al rato de haber terminado la conferencia hablé por teléfono con mi mujer quien me preguntó: «¿De qué hablaron en la presentación?».

...

Silencio absoluto. Y algún que otro grillo de fondo…

Tras una hora completita de datos, ejemplos e información muy variada sobre innovación empresarial, fui incapaz de contestar a una pregunta tan sencilla como esa.

Pero ¿por qué?

Porque a pesar de la detallada presentación, la ponente había tenido un gran fallo: le faltó un hilo conductor.

Aunque tengas don de palabra, cuando no tienes un mensaje claro, puedes hablar mucho tiempo sin llegar a concretar nada, logrando con esto confundir a quienes te escuchan. Porque mucha información inconexa resta claridad a lo que dices y dificulta la comprensión.

Nuestra ponente tenía un tema central (innovación empresarial, que recuerdo por haberlo leído en el título) pero no un mensaje claro. Al no tener un mensaje claro que le sirviera como hilo conductor, nos contó de todo y más, haciendo prácticamente imposible recordar lo que nos dijo.

En los capítulos anteriores:

1. Comenzaste a prepararte de inmediato.
2. Te marcaste un objetivo claro.
3. Hiciste una radiografía precisa de tu público.

En este capítulo definirás un hilo conductor o mensaje central lo suficientemente potente como para que resuene en la mente de tu público y logres con este mantenerte en su recuerdo.

Más concretamente descubrirás:

- La radiografía de un mensaje perfecto.
- Cómo conseguir que tu mensaje sea memorable.

Radiografía de un mensaje perfecto

Al hacer presentaciones de trabajo, la tendencia habitual es querer decir todo lo que sabemos sobre el tema en cuestión. Esto es habitual por dos razones:

1. Queremos que se note que hemos trabajado mucho.
2. Queremos mostrar nuestra inteligencia.

Pero este enfoque falla en algo crucial.

No pensamos en que **las presentaciones tienen un tiempo de duración limitado** en el cual es imposible decir *todo* lo que sabemos sobre nuestro tema. Principalmente cuando somos expertos en la materia.

Podemos hablar mucho sobre aquello en lo que somos expertos pero, si no limitamos el enfoque, el exceso de información hará que quienes nos escuchan acaben por no entender nada.

Un biólogo marino puede hablar sobre el océano en general, darnos información variada sobre su inmensidad y contarnos cualquier historia que se le ocurra en ese momento. Desde la perspectiva general de hablar sobre el mar, todo esto es relevante. Pero la mera amplitud del tema y la falta de foco sobre algo específico hace de dicha amplitud un arma de doble filo; cubre mucho pero no concreta nada. O como dice el refrán: «Quien mucho abarca poco aprieta».

Alternativamente, el biólogo marino puede centrarse en la temperatura necesaria para que las ballenas jorobadas se reproduzcan en las aguas del Caribe entre los meses de diciembre y abril, y no hablar de nada más.

¿Cuál de los dos enfoques crees que entenderás y recordarás más fácilmente?

«Mil canciones en tu bolsillo»

En octubre del año 2001, Steve Jobs, entonces consejero delegado de Apple, sacó a la luz por primera vez el iPod, su reproductor portátil de música.

En su presentación frente a centenares de periodistas, empresarios y fanáticos de la marca explicó los atributos del novedoso aparato: tamaño, peso, color…

Como innovación, el iPod combinaba un tamaño pequeño con una gran capacidad de almacenamiento tal que para muchos usuarios podría suponer llevar toda su música en un solo aparato muy fácil de transportar.

En una época en la que todavía se estilaba comprar discos, podía estimarse que toda la colección musical de una persona normal era de unas mil canciones. A un promedio de 12 canciones por disco, estamos hablando de casi 85 CD en la colección de una persona.

Por lo que, cuando Jobs dijo:

«A propósito, tengo uno en mi bolsillo» y se sacó el iPod de un bolsillo del pantalón.

«Imagina poder llevar toda tu discografía contigo, mil canciones en tu bolsillo».

Y con esto inmortalizó su presentación para siempre.

«Mil canciones en tu bolsillo» es una idea que, a día de hoy, tras más de 15 años de la presentación del iPod, es recordada por mucha gente. Incluso los que no estuvimos allí para verlo presentar.

Pero ¿qué hizo que esa frase fuera tan memorable? Y ¿qué podemos copiar de esta para conseguir que las personas recuerden las ideas que presentamos?

Cómo conseguir que tu mensaje sea memorable

¿Cuánto tiempo dura la típica presentación de trabajo? ¿Cinco minutos? ¿15? ¿45?

Dure lo que dure tu presentación, te tengo otra mala noticia. Si no tienes la intención de lograr que tu mensaje tenga un gran impacto sobre tu público, tienes todas las de perder por varias razones.

Primero, porque nuestra capacidad de atención es muy baja, lo que implica que para el público es muy fácil despistarse y dejar de escuchar (más sobre esto en el capítulo 8).

Segundo, porque el medio oral es poco eficaz para transmitir conocimiento, ya que lo que se oye viaja mucho más despacio que lo que se ve y, sin apoyos visuales, los malentendidos pueden ocurrir con facilidad.

Tercero, porque la capacidad del humano de asimilar información es muy limitada. Tu público es incapaz de retener más de cuatro bloques de ideas en una misma sesión.

Poniendo estas tres variables sobre la mesa, si al día siguiente a tu presentación los miembros de tu público recuerdan una sola cosa, puedes considerarte una persona con suerte.

Pero ¿para qué depender del azar cuando puedes crear tu propia suerte?

Si tu público recuerda un solo aspecto de tu presentación, tienes que asegurarte de que eso que recuerde tenga tanto peso que, al reflexionar al respecto, pueda recomponer con sus palabras el tema sobre el que hablaste.

Si después de haber visto en directo o en vídeo la presentación del iPod recuerdas la frase «mil canciones en tu bolsillo» y (a priori) nada más, es altamente probable que tras reflexionar sobre dicha frase puedas deducir al

menos dos cosas sobre el aparato:

- Que es lo suficientemente potente como para almacenar mucha música (mil canciones).
- Que es lo suficientemente compacto como para llevarlo contigo fácilmente (en tu bolsillo).

Tras hacer este ejercicio de reflexión, podrías recordar aquellos puntos de la presentación que más te impactaron: el peso, el color, las funcionalidades, la duración de la batería o cualquier otra cosa que te haya resultado especialmente relevante.

Lo importante es que entiendas que, por corta que sea tu presentación, nadie recordará todo. Pero con un mensaje principal que condense toda su esencia y sirva como hilo conductor, como lo hizo «mil canciones en tu bolsillo» en la presentación del iPod, mejorarás las probabilidades de que tu público entienda y recuerde lo que digas en tu propia ponencia.

Esto es clave, porque **fomentar la comprensión promueve el recuerdo y facilita la toma de decisiones**.

Las cuatro características de un mensaje memorable

Si dejas que sea el azar o el propio público quien decida qué recordar sobre tu presentación, corres el riesgo de que recuerde cualquier trivialidad (en el mejor de los casos) o que, una vez acabada tu ponencia, no se acuerde de nada (en el peor de los casos).

En cambio, **si tienes un mensaje principal claro aumentarán las probabilidades de que recuerden «eso» y que tú alcances tu objetivo**.

¿Cómo conviene que sea tu mensaje principal para facilitar la comprensión y el recuerdo?

1. Corto

Una frase lo suficientemente corta como para que sea fácil de recordar. Como regla general que no supere las 15 palabras.

«Mil canciones en tu bolsillo»: cinco palabras. Ideal.

2. Claro

Una frase completa que tenga sentido por sí sola. De ser posible, con sujeto y predicado, formada por palabras simples y que puedan entender todos los miembros de tu público.

«Mil canciones en tu bolsillo» no tiene sujeto ni predicado, pero sus cinco palabras son incapaces de generar cualquier tipo de malentendido porque las entiende cualquiera de manera individual y puestas en conjunto.

3. Relevante

Una frase que esté asociada al objetivo de tu ponencia y a lo que ganará tu público al escucharla.

«Mil canciones en tu bolsillo» es un mensaje dirigido al cliente final, a quien puede interesarle llevar toda su música consigo en todo momento.

4. Gráfico

Una frase que sea fácil de visualizar; porque lo visual conecta con las emociones y es más fácil de recordar que lo meramente auditivo.

«Mil canciones en tu bolsillo» ayuda a imaginarnos fácilmente llevando toda nuestra colección musical encima.

En otras palabras, **el mensaje principal o hilo conductor de tu presentación tiene que contener el número mínimo posible de palabras clave, lo suficientemente claras, relevantes y gráficas como para que el público pueda recordar su esencia**.

Si cumple con estos criterios, solo recordando esa frase le resultará sencillo

buscar más detalles al respecto en el «baúl de los recuerdos» a partir solo de dicha idea.

¿Por qué?

La razón por la cual tu mensaje principal o hilo conductor funcionará como anclaje para que el público recuerde esos otros detalles que le resultaron interesantes es que lo usarás durante tu preparación como filtro para decidir sobre qué vas a hablar. Será la base para determinar qué ideas mantendrás en tu presentación y cuáles descartarás.

Cualquier idea que no aporte valor de forma directa al mensaje principal, si la usas, lo único que hará será confundir a quienes te escuchan. Sobre esto te hablaré en detalle en el próximo capítulo.

Además, como decía Albert Einstein: «Si no puedes explicarlo de manera sencilla, no lo entiendes bien». Y si no lo entiendes bien tú como ponente, ¿qué le vas a dejar al público?

¿Qué tiene que hacer ahora nuestro gánster?

Gran parte del éxito en tu presentación de mañana dependerá de la claridad con la que transmitas tu mensaje. Y esa claridad vendrá de tu capacidad de sintetizar la esencia de toda tu presentación en una frase que te sirva como hilo conductor y que cumpla con las siguientes características:

- Corta (máximo 15 palabras)
- Clara (muy fácil de entender)
- Relevante (a las necesidades del público)
- Gráfica (fácil de visualizar por el público)

Pero llegar a esta frase no es tarea fácil. Requiere reflexión sobre tres áreas:

1. La situación por la cual está pasando tu público (problema).
2. Lo que ofreces tú para cambiar dicha situación (solución).
3. Lo que ganará tu público si acepta tu propuesta (beneficio).

Partiendo de esta reflexión, existen dos formas de llegar a esta frase: una rápida pero potencialmente menos precisa, y otra no tan rápida pero potencialmente más precisa.

Primero: la manera rápida de llegar a esta es contestar a la siguiente pregunta:

«¿Qué obtendrá mi público si acepta la idea que quiero plantearle?»

Para que la respuesta a esa pregunta te sirva como hilo conductor, recuerda que tiene que cumplir con los cuatro puntos anteriores, sobre todo ser relevante a sus necesidades concretas.

Esta sería una buena frase (o mensaje principal) que podría definir la esencia de toda tu presentación y ser usada como hilo conductor en todo momento:

«Con mi plan de acción traeré 80 millones anuales en negocio nuevo».

- **Corta:** 12 palabras.
- **Clara:** se sobreentiende.
- **Relevante:** foco en la necesidad del público (ganar más dinero).
- **Gráfica:** ya sea en fajos de billetes o en números positivos en la cuenta de resultados.

Segundo: la manera larga de llegar a ella, y que te ayudará a reflexionar en mayor detalle, consiguiendo claridad total y mayor precisión, implica seguir seis pasos:

1. Identificar el tema del cual quieres hablar.
2. Escribir dos o tres párrafos sobre ese tema, centrándote en el problema del público, la solución que ofreces y el beneficio que obtiene.
3. Identificar las palabras clave de estos párrafos (normalmente contestan a *qué, por qué, cómo, cuándo, dónde o quién*).
4. Resumir los dos o tres párrafos en un solo párrafo usando las palabras clave.

5. Identificar las palabras clave más importantes del nuevo párrafo (sobre todo el *qué* y el *porqué*).
6. Redactar la frase usando las palabras clave y siguiendo los cuatro principios antes mencionados.

Ejemplo:

Tema

El plan de acción que propongo llevar a cabo para reflotar la empresa, centrándonos en una línea de negocios históricamente obviada por la mafia.

Redacción en dos o tres párrafos (marcando palabras clave en negrita)

La empresa no va bien, ya que las líneas de negocio en las que se desempeña son deficitarias, la competencia es muy dura y el mercado está cada vez dispuesto a pagar menos. Para superar esta situación, reflotar la empresa y recuperar la hegemonía en la región, **necesitamos** sanear las cuentas con ingresos adicionales de **100 millones anuales y rentabilidades superiores al 50 %**.

La **nueva patente de medicación para fecundación asistida** es una línea de negocio que tiene un gran potencial para traernos esos niveles de ingresos y rentabilidades anuales por varias razones:

(1) La mafia no ha entrado a este negocio por ser «demasiado» legal para nuestro gusto, por lo que **no hay competencia directa**.

(2) El mercado mundial está creciendo más de un 30 % cada año con un potencial de negocio total superior a los **500 millones al año** solo para la medicación, y nosotros podemos acceder al mercado europeo que supone más de un **20 % del total**.

(3) Este nuevo medicamento es 50 % más económico que los competidores,

lo que nos permitiría ganar cuota de mercado muy rápidamente y ofrece una **rentabilidad del 80 %** si podemos quedarnos con la patente.

(4) Tengo acceso al proveedor y podemos negociar un contrato de **exclusividad**.

He desarrollado planes similares en otros sectores en el pasado y dadas las variables existentes, tenemos todas las garantías para llevarlo a cabo con éxito en un **plazo máximo de seis meses** con una **inversión inicial de 5 millones**.

Palabras clave

- **Qué:** nueva patente de medicación para fecundación asistida.
- **Por qué:** no hay competencia, potencial del mercado 500 millones, potencial nuestro 20 %, rentabilidad 80 %, necesitamos ingresar 100 millones anuales con al menos 50 % de rentabilidad (50 millones de beneficios).
- **Cómo:** acuerdo de exclusividad.
- **Cuándo:** máximo seis meses.
- **Dónde:** Europa.
- **Quién:** yo, por tener acceso al proveedor que nos ofrece la exclusiva.

Resumen usando solo las palabras clave (marcando nuevas palabras clave en negrita)

Para reflotar la empresa necesitamos al menos 50 millones de beneficios anuales. Entrar en la comercialización de la **nueva patente de medicación para fecundación asistida** tiene el potencial de traernos más de **80 millones de beneficios al año**, solo vendiendo en Europa. El proveedor nos puede garantizar la **exclusividad**, lo que eliminaría la competencia y podríamos estar en marcha en un máximo de seis meses.

Resumen en una sola frase

«80 millones anuales en beneficios vendiendo en exclusiva el nuevo medicamento para fecundación asistida».

En resumen

Para que tu presentación sea fácil de entender y de recordar, es necesario que definas un mensaje principal o hilo conductor capaz de condensar todo el significado de tu presentación en una sola idea.

Esta idea tendrá que ser corta, fácil de entender y visualizar, y estar relacionada con la necesidad básica de tu público y con un beneficio muy claro para él.

Recuerda visitar la página ***sebastianlora.com/hazqueteescuchen*** *para acceder a recursos adicionales que te ayudarán a presentar tus ideas con fuerza, influir sobre las personas que te escuchen y descubrir el superpoder de la comunicación que obtiene resultados.*

Capítulo 5

ENCUENTRA TUS MEJORES IDEAS

El lugar de trabajo es el peor sitio para generar ideas creativas

El 25 de diciembre del año 2008 recibí una llamada desde la República Dominicana. Era mi tío Tony.

«Sebastián», me dijo, «en mayo se casa [tu primo] André y tienes que venir a la boda. Yo te pago el billete».

Con la alegría del momento y dos vinos de más le contesté: «Me apunto. Y además voy a dar un discurso».

Sin darme cuenta, esa conversación a priori banal acabaría siendo el primer paso de una nueva carrera profesional.

Menos de ocho años después de esa llamada telefónica, dejé mi puesto de trabajo para dedicarme profesionalmente a hablar en público, confirmándome que las mejores ideas surgen donde menos las esperamos, cuando menos las esperamos.

Pero de lunes a viernes de 9:00 a 18:00 no parece que opinemos lo mismo...

Pensar en que el lugar de trabajo es el peor sitio para generar ideas podría parecer contradictorio, pero no lo es. Esto debido a un concepto llamado

pensamiento lateral.

El pensamiento lateral funciona de tal manera que, cuando estamos relajados, con frecuencia se nos ocurren mejores ideas que cuando estamos obsesionados por encontrarlas. Seguramente has tenido múltiples momentos «¡Eureka!» en los lugares más extraños (como el avión, el baño o la cama). Yo también.

En cambio, el entorno laboral, plagado de ruido, estrés y presión por conseguir resultados «ya mismo», impide que salga nuestro gran genio y nos encasilla en una forma de pensar poco creativa.

Esto presenta un gran reto, porque es muy probable que no puedas ausentarte de tu puesto de trabajo cada vez que quieras desatar tu creatividad. Pero aunque trabajes en un cubículo y tengas que fichar a la entrada y a la salida cada día, te adelanto que no todo está perdido.

En los capítulos anteriores:

1. Comenzaste a prepararte de inmediato.
2. Te marcaste un objetivo claro.
3. Hiciste una radiografía precisa de tu público.
4. Definiste un mensaje principal o hilo conductor corto, claro, relevante y gráfico.

En este capítulo descubrirás cómo encontrar las mejores ideas que te ayudarán a transmitir tu mensaje con claridad y fuerza para así convencer a tu público de tomar acción.

Más concretamente descubrirás:

- Los cuatro roles del proceso creativo.
- Cómo generar ideas para tus presentaciones con lluvias de ideas efectivas.
- Cómo descartar las ideas irrelevantes usando el filtro adecuado.
- Cómo elegir las mejores ideas para tu presentación con una

selección correcta.

Los cuatro roles del proceso creativo

En el libro de Harvard Business Review *Better Business Writing*, Bryan A. Garner cita a la poetisa Betty Sue Flowers quien, para escribir de manera creativa, divide el trabajo en cuatro bloques. Cada uno de estos cuatro bloques cumple un propósito específico y diferenciado en el proceso de escritura, y por eso ella les asigna un personaje concreto en función de la tarea. Estos son: «el Loco», «el Arquitecto», «el Carpintero» y «el Juez».

No, no vamos a escribir poesía. Pero prepararte para presentar tus ideas en un entorno profesional y pretender tener éxito conlleva un proceso creativo importante.

Decidas redactar un guion completo o no, la secuencia de trabajo que usa Betty Sue Flowers y que te propongo más abajo te resultará muy útil.

1. **«El Loco»**

   La mente del «Loco» deambula. Esto la hace creativa y fantástica para generar nuevas ideas.

   Meterse en el papel del «Loco» permite hacer una lluvia de ideas a fondo, sin dejar pasar por alto nada, por tonto que suene.

2. **«El Arquitecto»**

   Terminada la generación de ideas, entra «el Arquitecto» para estructurarlas de manera lógica.

   Meterse en el papel del «Arquitecto» permite encontrar nexos entre las ideas valiosas y agruparlas en bloques para conseguir una estructura sencilla.

3. **«El Carpintero»**

   Con la estructura definida, «el Carpintero» acaba de construir la casa incorporando las piezas faltantes y decorándola para que sea atractiva.

Meterse en el papel del «Carpintero» permite reforzar la estructura de la presentación con un contenido que facilite la comprensión de las ideas y las haga agradables de escuchar. Esto incluye ejemplos, datos, frases explicativas, metáforas, historias y otros recursos útiles.

4. «El Juez»

Casi al final del proyecto entra «el Juez» para evaluar el trabajo realizado y proponer mejoras antes de entregar el producto final.

Meterse en el papel del «Juez» permite juzgar la calidad de la estructura y del contenido de la presentación de manera exigente, siempre manteniendo la vista en el objetivo que se quiere alcanzar, el público que va a escuchar y el mensaje que tiene que recordar. «El Juez» modificará todo lo que considere oportuno y, tras sus correcciones, juzgará de nuevo hasta que esté satisfecho con la redacción final.

En este capítulo nos centraremos en el trabajo del primer personaje: «El Loco».

Cómo generar ideas para tus presentaciones con lluvias de ideas efectivas

Muchos profesionales no nos consideramos personas creativas. Me atrevería a decir que porque estamos condicionados por un modelo educativo arcaico que nos ha formado para trabajar dentro de un sistema de producción industrial.

La realidad es que todos tenemos lo que hace falta para ser creativos y podríamos serlo aún más si nos diéramos la oportunidad.

Pero por mi experiencia me he dado cuenta de que la creatividad no puede forzarse. Es libre y llega cuando le parece. Y aparece sin un criterio estandarizado, específico ni aplicable a todos por igual sobre lo que la potencia; al menos lo desconozco.

Pero aunque desconozca si existe un proceso exacto para despertar la creatividad de todas las personas, tú sí que puedes hacer de manera individual un recuento de las situaciones que sacan lo más creativo de ti.

A mí me funciona la **«procrastinación estratégica»**. Esto significa **comenzar a pensar en la ponencia** con mucha antelación sin obsesionarme con ella, haciendo que mi mente inconsciente comience a trabajar por su cuenta.

En el día a día se me van ocurriendo ideas buenas y malas mientras hago otras cosas o investigo sobre la temática y, a medida que me van viniendo, las apunto en el teléfono, en el ordenador o en un cuaderno. Dependiendo de dónde y cuándo se me ocurran.

En lo personal, he identificado que mi mente produce un mayor número de ideas cuando viajo solo. Cuando lo hago, dedico tiempo a leer, a escribir y a pensar, mientras estoy completamente apartado de las interrupciones cotidianas (del teléfono, los emails y las personas que me rodean).

Otros momentos que he podido identificar en los que se me han ocurrido ideas interesantes han sido al ducharme, en la cama antes de dormir, patinando, conduciendo, paseando o conversando.

¿Qué tienen en común estos momentos? **La sensación de calma y la consiguiente libertad de pensamiento**. O visto desde el otro extremo: no tener prisa, no estar estresado, no estar forzando un pensamiento específico… comunes en el entorno laboral.

Está claro que esas circunstancias han sido fundamentales para facilitar el flujo libre de ideas. Pero tan importante ha sido el haberlas anotado, porque solo las ideas que he anotado inmediatamente han sobrevivido y las he podido usar antes de que se me olvidaran.

Por muy «inolvidable» que sea una idea, si no la escribes, la olvidarás.

¿Qué tienes que hacer entonces para que se te ocurran las mejores ideas y poder usarlas en tu presentación?

Primero: comienza a pensar en tu idea con bastante antelación y a investigar en las fuentes de información que consideres oportunas, para dar pie a que tu mente inconsciente inicie su trabajo.

Segundo: identifica las circunstancias en las que se te han ocurrido las mejores ideas. ¿Qué hacías? ¿Dónde estabas? ¿En qué momento del día ocurrieron (mañana, tarde, noche, madrugada)? Una vez identificadas, exponte a ellas tanto como puedas y tan pronto como comiences a pensar en tu presentación.

Tercero: anota todo lo que se te ocurra durante estas lluvias de ideas no estructuradas usando el medio que prefieras o el que tengas al alcance (móvil, ordenador, cuaderno o similar). Si usas varios medios, procura juntar todas las ideas en un mismo lugar al final del día (o del proceso) para tener fácil acceso a éstas.

Cuarto: aparte de las ideas que se te ocurran de forma no estructurada,

dedica al menos dos sesiones largas a pensar en nuevas ideas y anótalas también. Además, dependiendo del tema que vayas a desarrollar, es probable que tengas que investigar. Esto forma parte del trabajo estructurado, aunque descubrirás que durante el proceso de investigación comenzarás a hacer conexiones (algunas inverosímiles) y se te ocurrirán nuevas ideas interesantes, aparte de la información útil que puedas ir recopilando.

En este momento basta con anotarlas, sin dar muchas vueltas al asunto.

Además, ten en cuenta que **a mejores ideas, mejores presentaciones**. **Pero solo tendrás grandes ideas si generas muchas.** Esto quiere decir que en esta primera fase de generación primará la cantidad sobre la calidad. Luego habrá tiempo para limpiar.

Date tiempo y permítete varias lluvias de ideas en las que simplemente anotes lo que sea que te venga a la mente y que creas susceptible de incluir en la presentación, por tonto que parezca. Porque solo si dedicas varias sentadas a esta tarea podrás exprimir tu mente al máximo y sacar lo mejor de ella.

Cómo descartar las ideas irrelevantes usando el filtro adecuado

Tras haber exprimido tu cerebro en varias ocasiones hasta vaciarlo del todo, te darás cuenta de que tienes anotado todo un popurrí de ideas. Muchas te parecerán irrelevantes (en el mejor de los casos) o puras idioteces (en el peor).

Esto significa que encontrarás en ese listado mucha paja que tendrás que limpiar hasta quedarte con la información realmente valiosa. No te desanimes, es una buena señal. Porque dentro de toda esa locura aparente encontrarás oro.

Pero ¿qué criterio o herramienta debes de utilizar para determinar qué información es valiosa y cuál no? **Tu mensaje principal**.

El mensaje principal, como ya vimos, es una frase corta, clara, relevante y gráfica que condensa toda la esencia de tu presentación.

Su primer propósito es ofrecer claridad o asegurar que tú, como ponente, tienes claro lo que quieres contar.

Su segundo propósito es facilitar la comprensión o ayudar al público a entender lo que dices. Para ello será necesario eliminar la información irrelevante o que no aporta valor, porque confunde y distrae al público de tu objetivo.

Al contrastar cada una de las ideas que has generado durante la *lluvia de ideas* y pasarlas por la prueba del mensaje, lo que buscas es preguntarte lo siguiente sobre cada una de las ideas anotadas:

«¿Aporta valor a mi mensaje principal?»

Si la respuesta es «no», descártala. Sin piedad. Por mucho cariño que le tengas. Porque si no aporta valor al mensaje principal, solo logrará confundir

a quienes escuchan y eso hará que tu presentación pierda efectividad, porque será difícil de entender y de recordar.

Si la respuesta es «sí», mantenla. Incluso si se trata de un «sí a medias». Más adelante decidirás si la usas o no.

Cómo elegir las mejores ideas para tu presentación con una selección correcta

Una vez hayas descartado todas las ideas que no aportan valor a tu mensaje y que, por tanto, solo distraerían al público del objetivo, tienes que dar una vuelta de tuerca adicional.

Ya sabes que las ideas que no has descartado rotundamente aportan valor al mensaje principal, aunque sea de forma indirecta. Pero algunas de estas ideas son más valiosas que otras.

Es por eso que **para seleccionar las mejores ideas es conveniente que entiendas de qué manera aportan valor a tu mensaje**.

La siguiente pregunta que tendrás que hacerte sobre cada una de las ideas que no hayas descartado en el paso anterior es:

«¿De qué manera aporta valor a mi mensaje?»

Esta parte del proceso no es binaria ni absoluta. Tu respuesta será cualitativa y subjetiva en cierta medida. Pero **reflexionar al respecto te ayudará a entender la importancia de cada una de las ideas y determinar cuáles son más relevantes**, más poderosas y más adecuadas para este público en concreto y para alcanzar tu objetivo específico.

Dar estos pasos te ayudará a encontrar el oro dentro de tu listado de ideas, dando fuerza a tu argumento y reduciendo drásticamente las probabilidades de que te vayas por la tangente al presentar información inútil.

¿Qué tiene que hacer ahora nuestro gánster?

Basándote en tu mensaje principal («80 millones anuales en beneficios vendiendo en exclusiva el nuevo medicamento para fecundación asistida») ¿cuáles de las siguientes ideas puedes mantener (tentativamente) porque aportan valor de algún modo a dicho mensaje, y cuáles has de descartar porque no aportan nada de valor?

En la siguiente tabla encontrarás un ejemplo de todas las ideas en las que el gánster ha podido pensar y, tachadas, aquellas que no aportan valor al mensaje principal.

Lluvia de ideas

Línea de negocio obviada por toda la mafia
~~Cambios en la cúpula de la mafia de la región~~
Fecundación asistida
Contactos influyentes
~~Avances tecnológicos en la medicina~~
~~Menos muertes innecesarias~~
Buena relación con el proveedor del medicamento
Negocio sin competencia
Venta y distribución en Europa
~~Enemistad con la mafia rusa~~
Implantación exitosa de planes similares
80 millones en beneficios anuales
Nueva patente, inaccesible a otros
~~Reestructuración de líneas de negocio antiguas~~
Seis meses de implantación
Habilidades necesarias
~~Aumento en el precio de la droga~~
5 millones de inversión
Negocio en exclusiva
~~Mayor dificultad en la extorsión~~
Crecimiento del mercado 25 %
~~Aumento en el precio de las armas~~

En la siguiente tabla encontrarás las ideas que han pasado la prueba del mensaje y cómo aporta valor cada una de ellas a dicho mensaje principal. Las que no salen en el siguiente listado es porque, a mi juicio, no aportan valor al mensaje principal y por tanto han sido descartadas.

Mensaje: «80 millones anuales en beneficios vendiendo en exclusiva el

nuevo medicamento para fecundación asistida»

Ideas mantenidas y cómo aporta cada una

1. Negocio obviado por mafia ⟧ Gran potencial por ser los primeros en entrar.
2. Fecundación asistida ⟧ Área de la nueva línea de negocio.
3. Contactos influyentes ⟧ Mucha influencia para llevarlo a cabo.
4. Buena relación proveedor ⟧ Trato preferente vs competencia.
5. Negocio sin competencia ⟧ Ventajas de monopolizar el negocio.
6. Venta y distribución Europa ⟧ Área de operación.
7. Éxito en planes similares ⟧ Experiencia probada en operaciones pasadas.
8. 80 millones beneficios/año ⟧ Más de lo necesario para reflotar empresa.
9. Patente inaccesible a todos ⟧ Nueva - solo una empresa puede explotarla.
10. Seis meses de implantación ⟧ Tiempo necesario para ponerlo en marcha.
11. Habilidades necesarias ⟧ Sé todo lo que hay que saber para hacerlo.
12. 5 millones de inversión ⟧ Dinero que hay que poner para implantar.
13. Negocio en exclusiva ⟧ Seremos los únicos explotando el negocio.
14. Crecimiento mercado 25 % ⟧ Mercado boyante con gran potencial.

En resumen

Para poder hacer una presentación impactante es necesario que esta tenga ideas potentes. Pero las mejores ideas no surgen necesariamente en el entorno laboral.

Frecuentemente surgen en lugares y momentos inesperados y, por ello, hay que potenciarlas buscándolas en contextos diversos fuera del entorno profesional mediante múltiples lluvias de ideas, tanto estructuradas como no estructuradas.

Tras recoger las ideas es preciso descartar aquellas que sean irrelevantes y solo seleccionar las que aporten valor o apoyen de forma directa al mensaje principal de la presentación.

Durante el proceso de concepción de una presentación es posible generar muchas ideas e incluso llegar a encontrar oro dentro de estas si te permites sacar «el Loco» que llevas dentro. Dale la importancia debida a este proceso y descubrirás genialidades que multiplicarán el valor de tu presentación.

Recuerda visitar la página ***sebastianlora.com/hazqueteescuchen*** *para acceder a recursos adicionales que te ayudarán a presentar tus ideas con fuerza, influir sobre las personas que te escuchen y descubrir el superpoder de la comunicación que obtiene resultados.*

Capítulo 6

CONSTRUYE UNA ESTRUCTURA ROBUSTA

Lo que puedes aprender de un dibujo animado llamado *Pollo Deshuesado*

Hace muchos años me encantaban unos dibujos animados llamados *Vaca y Pollo*. Los protagonistas eran una vaca y un pollo que curiosamente eran hermanos y tenían un primo llamado Pollo Deshuesado.

Como su nombre indica, Pollo Deshuesado no tenía huesos. Esto hacía que fuera incapaz de mantenerse en pie y, mucho menos, de caminar. Por ello, para poder movilizarse lo lanzaban de un lado a otro. No es de extrañar que fuera un cascarrabias y viviera constantemente de mal humor: lo trataban como a un estropajo.

El esqueleto es fundamental para la vida de los animales vertebrados. Como las columnas y las vigas de una casa, nos hace fuertes y nos capacita para estar de pie y mantenernos firmes, incluso cuando nos zarandean.

Sin esqueleto no podríamos vivir; pero aunque pudiéramos hacerlo, nos sería imposible levantarnos y andar. Justo como le pasaba a Pollo Deshuesado.

La estructura es el esqueleto de tu presentación. Le proporciona la fuerza necesaria para mantenerse firme.

La fuerza y la firmeza de tu ponencia son la consecuencia de un orden lógico

y simple que facilite la comprensión y el recuerdo de las ideas, haciéndolas impactantes. Y es precisamente ese impacto una de las claves que te ayudan a alcanzar tus objetivos como ponente.

En los capítulos anteriores:

1. Comenzaste a prepararte de inmediato.
2. Te marcaste un objetivo claro.
3. Hiciste una radiografía precisa de tu público.
4. Definiste un mensaje principal o hilo conductor corto, claro, relevante y gráfico.
5. Seleccionaste las mejores ideas para transmitir tu mensaje con claridad y fuerza.

En este capítulo darás estructura a tus ideas para que sean fáciles de entender y de recordar.

Más concretamente descubrirás:

- La importancia de dar estructura a las ideas.
- Cómo simplificar para impactar mediante la agrupación de ideas.
- Siete formas de ordenar el cuerpo de tu presentación.

La importancia de dar estructura a las ideas

En el capítulo anterior vimos al primero de los cuatro personajes del proceso creativo de Betty Sue Flowers: «El Loco».

Y durante esa primera fase le permitimos al «Loco» dar rienda suelta a su imaginación y apuntar todas las ideas que se le ocurrieran, por descabelladas que fueran. Pero una vez finalizado ese proceso inicial, tuvimos que comenzar a frenarlo y darle un primer criterio de selección.

Tras haber eliminado todo lo irrelevante, nos quedamos con un buen puñado de ideas; muchas menos que la lista inicial del «Loco», pero aun así bastantes.

Ahora es momento de que aparezca el segundo personaje para poner orden a todo esto: «el Arquitecto».

Por definición, «el Arquitecto» es un tipo ordenado y pone las cosas en su sitio para conseguir una estructura sólida y robusta. Toma las ideas generadas por el «Loco» y las organiza para conseguir una estructura tanto sencilla como fuerte.

Las largas listas sirven solo para ir al supermercado

En 30 minutos de presentación caben entre 3 000 y 4 500 palabras, en función de cuán rápido hables y con cuántas interrupciones tengas que lidiar.

Paralelamente, en este libro hay alrededor de 35 000 palabras de contenido escrito, que comprenden todos los pasos a dar antes de presentar tus ideas. Y eso que me he dejado algunos conceptos fuera para no extenderme demasiado.

¿Cuánta información crees que podrías incluir en una presentación que en contenido equivaliera a una octava parte de este libro? Mucha. Pero esto no significa que tengas que hacerlo. Todo lo contrario.

En el capítulo sobre el «Mensaje» te decía que la capacidad de retención de

información del ser humano es realmente baja; el número máximo de bloques de información que podemos asimilar es cuatro. Además, la baja capacidad de atención junto con las constantes interrupciones no ayudan en lo más mínimo.

¿Por qué crees que te resulta más sencillo memorizar un número de seis dígitos que uno de nueve? En las Islas Baleares (donde vivo actualmente) los teléfonos fijos han iniciado históricamente por 971 hasta que apareció el 871. Como en España los números telefónicos tienen nueve dígitos, eso significa que hasta hace poco, bastaba con aprenderse solo seis de los nueve dígitos para saberse un número de teléfono de memoria.

No pasa lo mismo con los teléfonos móviles que, a pesar de tener también nueve dígitos, el único que coincide en todos los casos es el primero (6). Esto implica que hay que memorizar ocho dígitos en lugar de seis.

Aunque resulte un ejercicio de poca utilidad, es evidente que memorizar un número de teléfono fijo de Baleares es más sencillo que memorizar un número de móvil.

Ahora imagina que comienzas la preparación de tu presentación con tu lluvia de ideas inicial y que luego de haber eliminado las ideas irrelevantes usando tu mensaje principal, te quedas con un listado de 12 ideas fantásticas. Esto puede ser tanto una ventaja como un inconveniente.

- **Ventaja:** porque tienes mucho de donde elegir, ya que 12 ideas dan para hablar bastante.
- **Inconveniente:** porque si no te organizas bien puedes confundir a tu público en lugar de darle claridad sobre tu tema.

Lo peor que puedes hacer con esas 12 fantásticas ideas es enumerarlas una detrás de otra. Por dos razones:

1. **Perturbación de la paz mental del público:** avisar de antemano a tu público que vas a tratar 12 puntos puede dejarlos sin aliento debido a la inmensidad de la cifra y lo previsiblemente larga que

será tu presentación.

2. **Imposibilidad de recordar todo el listado:** enumerar los 12 puntos de tu listado uno tras otro hará que se vayan olvidando los primeros a medida que avances con la lista. Recuerda, no somos capaces de asimilar más de cuatro bloques de contenido a la vez. Si enumeras 12, al final recordarán solo los últimos, si no desconectan en el proceso.

Lo simple triunfa

Leonardo Da Vinci decía que la simplicidad es la máxima sofisticación. Y en las presentaciones, como en muchas cosas de la vida, la simplificación es clave por dos motivos:

1. **Para quien habla:** facilita el recuerdo. Cuanta menos información tenga la presentación, más fácil resultará memorizar el orden de las ideas (no memorizar toda la ponencia, sino solo el orden). Cuanto más compleja sea la estructura, más difícil resultará recordar lo que hay que decir.
2. **Para quien escucha:** facilita la comprensión. Cuanto mejor estructurada y menor número de bloques tenga el contenido, la presentación será más fácil de seguir, condición *sine qua non* para recordar y actuar posteriormente. Cuanto más compleja sea la estructura, más difícil será comprender las ideas, recordarlas y actuar a partir de estas.

La estructura básica de una presentación, de una historia o de una película consta de tres partes:

Introducción

Sirve para contextualizar o poner en situación y preparar al público para el contenido principal.

Cuerpo

Es la parte central de la presentación en la que se elabora todo el contenido principal.

Cierre
Sirve para recapitular, concluir e invitar a la acción.

En su libro *The Seven Minute Star*, mi amigo Florian Mück sugiere que **la estructura óptima de un discurso está compuesta por tres partes: introducción, cuerpo y cierre, donde el cuerpo está subdividido a su vez en tres partes: A, B y C**. Estas tres subdivisiones ordenadas de manera lógica para que sea fácil comprender su secuencia e interrelación.

Tres partes conforman la presentación, tres «sub» partes conforman su cuerpo central. Como puedes ver el «tres» es un número clave por ser suficiente pero no excesivo.

De hecho, el mundo de la comedia lo explica mejor.

En su libro *Comedy Writing Secrets*, Mel Helitzer habla del poder místico del número tres, famoso desde hace siglos. Cita la *Biblia* como una de las publicaciones con un gran número de triadas: los Tres Reyes Magos, la Trinidad (Padre, Hijo y Espíritu Santo), entre otros.

El mundo del entretenimiento también está plagado de ejemplos: *Los tres cerditos*, *Los tres chiflados*, *Los tres mosqueteros*, por mencionar algunos.

David Esteban Cubero dice que la cadencia del número tres lo hace el número más importante en comedia donde la fórmula más efectiva para contar chistes contiene tres elementos:

- **Introducción:** el primer elemento presenta el tema y crea la secuencia.
- **Validación:** el segundo elemento valida el tema y continúa la secuencia.
- **Ruptura:** el tercero rompe la secuencia y con ello las expectativas creadas. Y lo hace por sorpresa.

Ejemplo:

Consejos para hablar inglés correctamente: no tener vergüenza al hablarlo, prestar atención a la pronunciación y haber crecido en Inglaterra.

Asimismo, muchas frases y eslóganes famosos están formados por tres elementos:

- «Veni, vidi, vici» de Julio César y también en el logo de los cigarrillos Marlboro.
- «Libertad, igualdad, fraternidad» como lema oficial de la República Francesa.
- «Bueno, bonito y barato», no requiere especial aclaración.

Llevados al mundo de las presentaciones, estos principios tienen una aplicación similar y hacen del número tres un número perfecto para explicar lo suficiente sin extenderse demasiado, ayudando a entender las ideas y recordarlas con facilidad.

Dos partes son insuficientes, dando la sensación de que está «cojo» o «incompleto». Cuatro partes (o más) son demasiadas. El tres da la sensación de plenitud.

La clave entonces está en explicar el tema con el mínimo posible de ideas sin que la explicación quede incompleta. Para ello, como bien dice mi amigo Florian, el número tres es ideal tanto en la estructura global de la presentación (introducción, cuerpo y cierre) como en la «sub» estructura del cuerpo (A, B y C).

Cómo simplificar para impactar mediante la agrupación de ideas

Como recordarás de nuestro ejemplo hipotético en el capítulo anterior, tenemos 12 grandes ideas de las que hablar en el cuerpo de la presentación.

Pero si el número ideal de ideas de las que podremos hablar en el cuerpo de la presentación es tres, ¿qué podemos hacer con las nueve que «sobran»?

En realidad no sobran. Por eso, no se trata simplemente de descartar nueve y quedarnos con tres. En este punto ya hemos descartado bastantes ideas y, a priori, todas las que nos quedan son valiosas.

Ahora lo que queremos hacer es **encontrar posibles vínculos entre las distintas ideas para agruparlas en tres grandes bloques de ideas y así poder usarlas (casi) todas sin tener que enumerarlas en forma de lista, una por una**.

En la siguiente tabla podrás ver de manera gráfica cómo quedaría la reestructuración de las 12 ideas que hemos designado como valiosas.

LISTADO DE IDEAS

Idea 1
Idea 2
Idea 3
Idea 4
Idea 5
Idea 6
Idea 7
Idea 8
Idea 9
Idea 10
Idea 11
Idea 12

AGRUPACIÓN EN TRES BLOQUES

Bloque 1
Idea 1
Idea 5
Idea 8
Idea 9

Bloque 2
Idea 2
Idea 6
Idea 10
Idea 11

Bloque 3
Idea 3
Idea 4
Idea 7
Idea 12

Al agrupar las 12 ideas en tres grandes bloques de ideas, la estructura de tu presentación deja de tener 12 partes y pasa a tener tres, quedando visualmente así:

A. Introducción
B. Cuerpo
    a. Cuerpo: bloque 1
    b. Cuerpo: bloque 2
    c. Cuerpo: bloque 3
C. Cierre

Esto no significa que no hablarás de tus 12 fantásticas ideas. Podrás hacerlo, pero no en formato de listado, enumerando las 12 una detrás de otra.

Lo que harás será presentar tres grandes ideas y, al elaborar cada una de ellas,

usarás todas o varias de las 12 «sub ideas» como refuerzo de estas tres grandes ideas que ahora conforman el cuerpo de tu presentación.

Siete formas de ordenar el cuerpo de tu presentación

En *Presenting to Win*, Jerry Weissman propone estructurar las presentaciones de acuerdo con diversos modelos.

Problema/Solución – Organiza la presentación alrededor de un problema y la solución ofrecida por ti o por tu empresa.

Cronológica – Organiza grupos de ideas en una línea de tiempo, reflejando los eventos en el orden que ocurrieron o que ocurrirán.

Física – Organiza grupos de ideas en función de su localización física o geográfica.

Situación/Acción – Organiza la presentación alrededor de una o más situaciones y las acciones que propones para atenderlas.

Forma/Función – Organiza la presentación alrededor de un único concepto, método o tecnología, con múltiples aplicaciones o funciones.

Atributos/Beneficios – Organiza la presentación alrededor de una serie de atributos de tus productos o servicios y los beneficios concretos ofrecidos por dichos atributos. En otras palabras: qué ofrezco y qué gana mi público con esto.

Comparar/Contrastar – Organiza la presentación alrededor de una serie de comparaciones que ilustran las diferencias entre tu empresa y otras. Qué hace a tu empresa mejor que otra.

El modelo de estructura que escojas dependerá del tipo de presentación que pienses hacer, del objetivo que quieras alcanzar y del público frente al cual hablarás.

No obstante, sea cual sea el modelo que escojas, subdividir el cuerpo de tu

discurso en tres partes facilitará la comprensión de tus ideas y aumentará las probabilidades de que alcances tu objetivo.

Sin un cuerpo bien estructurado, tu introducción y tu cierre no sirven de nada

De momento, hemos hablado de la estructura de tu presentación en términos del cuerpo solamente. En el capítulo 8 discutiremos en detalle qué información incluir tanto en la introducción como en el cierre.

De momento, tienes que centrarte en trabajar en que el cuerpo de tu presentación esté bien estructurado porque de esto dependerá que tu público entienda y recuerde tus argumentos. Sin esto, de poco te servirán la introducción y el cierre.

¿Qué tiene que hacer ahora nuestro gánster?

En el capítulo anterior filtraste las ideas obtenidas en la lluvia de ideas quedándote solo con las más relevantes. Pero para conseguir una estructura simple y fácil de seguir, será necesario que agrupes todas estas ideas restantes en tres grandes bloques, como te muestro a continuación:

IDEAS SUELTAS

Línea de negocio obviada por toda la mafia
Fecundación asistida
Contactos influyentes
Buena relación con el proveedor del medicamento
Negocio sin competencia
Venta y distribución en Europa
Implantación exitosa de planes similares
80 millones en beneficios anuales
Nueva patente, inaccesible a otros
Seis meses de implantación
Habilidades necesarias
5 millones de inversión
Negocio en exclusiva
Crecimiento del mercado 25 %

En la siguiente tabla encontrarás las ideas que han pasado la prueba del mensaje reagrupadas bajo los tres nuevos grupos de ideas y, para cada uno, un ejemplo sencillo de cómo podríamos presentarlas.

IDEAS AGRUPADAS EN BLOQUES

Gran Idea 1: «Qué» o «En qué consiste el plan de acción»
Línea de negocio obviada por toda la mafia
Fecundación asistida
80 millones en beneficios anuales
Nueva patente, inaccesible a otros
Crecimiento del mercado 25 %

Ejemplo:

«Para poder obtener 80 millones anuales en beneficio es necesario que llevemos a cabo un plan de diversificación que implica entrar en un nuevo negocio: la fecundación asistida. Hasta ahora ha sido una línea de negocio obviada por la mafia por su bajo potencial, pero una nueva patente actualmente inaccesible a todos, pero a la que podemos acceder nosotros, va a cambiar las reglas del juego. Ofrece una altísima rentabilidad a casi la mitad del precio del medicamento actual más económico y con un crecimiento anual del mercado de un 25 % podemos estar seguros de que habrá muchísima demanda».

Gran Idea 2: «Cómo» o «Cómo llevar a cabo el plan de acción»
Negocio sin competencia
Venta y distribución en Europa
Seis meses de implantación
5 millones de inversión
Negocio en exclusiva

Ejemplo:

«La estrategia consiste en explotar la venta y distribución en Europa de un

medicamento para fecundación asistida donde hay potencial de negocio superior a 120 millones con rentabilidades del 80 %. Explotando el negocio en exclusiva prácticamente nos olvidaríamos de la competencia, lo que nos permitiría hacernos casi con la totalidad del mercado en un máximo de seis meses y con una inversión de 5 millones».

Gran Idea 3: «Por qué yo» o «Por qué soy la persona ideal para implementarlo»
Contactos influyentes
Buena relación con el proveedor del medicamento
Implantación exitosa de planes similares
Habilidades necesarias

Ejemplo:

«En los cinco años que trabajé en la familia de nuestra comunidad vecina, con quien sé que tiene una fuerte relación (contactos influyentes), comprendí la importancia de entrar primero, empujar con fuerza y eliminar a la competencia para asegurar la exclusividad en la zona, siempre con el menor gasto de recursos posible (habilidades necesarias)».

«Habiendo puesto en marcha modelos similares de negocios con patentes médicas puedo asegurarle que traer 80 millones anuales en beneficio no solo es factible, sino que se trata de una cifra conservadora. Si entramos con fuerza y el mercado acompaña, podríamos superarla. Lo sé porque son mercados similares y allí lo logramos el año pasado. Si le interesase, podemos vernos con ellos para que le expliquen en primera persona los resultados que han obtenido».

«La clave está en cerrar la exclusiva cuanto antes y esto podemos hacerlo gracias a mi gran relación con el proveedor. Ya me he adelantado y nos está guardando la plaza hasta mañana».

En resumen

Para lograr que las personas recuerden lo que digas, es importante que estructures esta información de manera sencilla. Si presentas más de una idea, te resultará útil limitar la estructura de ideas a tres bloques de contenido o agruparlas todas en tres grandes bloques de ideas compuestos por aquellas ideas que hayas seleccionado previamente como las que mayor valor aportan a tu mensaje principal.

Al simplificar la estructura de esta manera facilitarás la comprensión y el recuerdo de la información, elementos fundamentales para mover a tu público a actuar.

Recuerda visitar la página ***sebastianlora.com/hazqueteescuchen*** *para acceder a recursos adicionales que te ayudarán a presentar tus ideas con fuerza, influir sobre las personas que te escuchen y descubrir el superpoder de la comunicación que obtiene resultados.*

Capítulo 7

DESARROLLA EL CONTENIDO QUE MEJOR REFUERCE TU MENSAJE

Sin músculos, los huesos no van a ningún sitio

Imagina que te han convocado para una reunión de departamento en la que se va a discutir la situación financiera negativa por la que pasa la empresa y marcar un plan de acción para salir de esta.

En la convocatoria te han pedido que bloquees tres horas completas, ya que habrá que ir al detalle de cada asiento contable.

Al entrar en la reunión ves al director financiero conectando su ordenador y te das cuenta de que el documento de PowerPoint que piensa presentar (durante las tres horas) tiene 147 diapositivas.

De repente te viene a la cabeza fugazmente la última reunión en la que presentó las cifras de la empresa y recuerdas tablas llenas de cifras, párrafos de texto con listados interminables de recomendaciones y la sensación de ahogo al no haber podido digerir tanta información en tan corto tiempo.

Ahora vuelve a la realidad… ¿Te suena?

Es un caso hipotético, pero que se vive a diario en las empresas y cuyo resultado puede resumirse en dos palabras: confusión y agotamiento.

En el capítulo anterior te hablaba sobre la estructura de las presentaciones y la comparaba con el esqueleto humano. Si bien el esqueleto permite a un cuerpo mantenerse erguido, este no le basta para moverse. Para ello también necesita músculos.

De manera simplista, la musculatura cubre los huesos y los protege de los impactos procedentes del exterior. También le da al cuerpo la fuerza suficiente para desplazarse con agilidad y mover objetos pesados.

En otras palabras, mientras el esqueleto proporciona estabilidad, la musculatura le da fuerza al cuerpo y juntos le permiten levantarse, desplazarse y mover objetos.

De la misma manera que un cuerpo esquelético es prácticamente incapaz de desplazarse con vitalidad, **una presentación que cuenta solo con una estructura teórica es incapaz de mover al público a la acción**. Porque no tiene fuerza.

La musculatura de una presentación es el conjunto de recursos que permiten que el esqueleto (la estructura) se mueva con soltura y elegancia. Hace que la retahíla de conceptos teóricos cobre sentido, ayudando al público a entenderlos, asimilarlos y encontrarles una aplicación práctica.

En los capítulos anteriores:

1. Comenzaste a prepararte de inmediato.
2. Te marcaste un objetivo claro.
3. Hiciste una radiografía precisa de tu público.
4. Definiste un mensaje principal o hilo conductor corto, claro, relevante y gráfico.
5. Seleccionaste las mejores ideas para transmitir tu mensaje con claridad y fuerza.
6. Estructuraste el cuerpo de tu presentación de manera simple para darle una secuencia lógica.

En este capítulo darás fuerza a esa estructura y la harás tanto interesante

como agradable al oído «revistiéndola» con el contenido más adecuado.

Más concretamente descubrirás:

- Por qué las presentaciones de trabajo no conectan.
- Cómo conectar con las personas que te escuchan con un contenido útil.
- ¿Guion, esquema o mapa mental?

Por qué las presentaciones de trabajo no conectan

El trabajo del «Arquitecto» inicia cuando el «Loco» le da piezas desmontadas para que construya algo con ellas. Usando sus instrumentos las une consiguiendo una estructura fuerte y con un orden lógico, para que la presentación sea sencilla pero sólida.

Pero una vez acabada la estructura, «el Arquitecto» se retira y da paso al siguiente de los cuatro personajes: «el Carpintero».

La responsabilidad del «Carpintero» es la de embellecer la estructura que construyó «el Arquitecto» con acabados delicados, hechos a medida para hacerla agradable al usuario.

Como «Carpintero», buscarás revestir la estructura de la presentación para ilustrar el contenido teórico de manera interesante, llamativa y fácil de asimilar, usando los recursos más adecuados para cada ocasión.

Tu cometido será el de transformar el conjunto de ideas bien estructuradas pero aburridas en una secuencia que enganche al público y lo mantenga en vilo, haciendo posible que digiera con facilidad todo lo que escuche.

Pero hay un problema. El mundo empresarial se rige por los resultados económicos y, para medir dichos resultados, se utilizan las cifras o datos numéricos.

Como muchas grandes decisiones se toman en las juntas de dirección tomando como base los datos, **es muy habitual que en las presentaciones de trabajo prime el dato por encima de todo. Y esto supone una dificultad a la hora de captar y mantener la atención de las personas.**

Ojo, no me malinterpretes. Las cifras y los datos son imprescindibles para medir los resultados empresariales y, por tanto, tienen que figurar en las presentaciones de negocios para que puedan tomarse decisiones informadas.

Pero lamentablemente muchos profesionales se han malacostumbrado a que cuando presentan sus ideas, estas no giran en torno a los datos. Son datos y nada más.

El problema de poner el foco de tus ideas solo en los datos es que al hacerlo se queda fuera algo fundamental tanto para su comprensión como para la posterior toma de decisiones: la emoción.

Cómo conectar con las personas que te escuchan con un contenido útil

Se ha demostrado que **las emociones tienen un impacto directo en nuestra toma de decisiones**. De hecho, en muchas ocasiones decidimos basándonos únicamente en las emociones que sentimos en el momento y luego justificamos esas decisiones con argumentos lógicos.

¿O qué haces cuando conduces y otro conductor te pita para que te muevas inmediatamente? Yo habitualmente levanto la mano en señal de ofensa por sentirme agredido, para luego darme cuenta de mi penosa reacción.

Lo cierto es que todos los humanos tenemos emociones y todos los humanos razonamos. En mayor o menor medida. Pero cada quien a su manera.

Hay quienes son más racionales y basan sus razonamientos más en el análisis, tanto por cuestiones asociadas a su personalidad como al tipo de tarea que desempeña. Una directora general financiera de un banco podrá tender más fácilmente al análisis.

En cambio, hay quienes son más emocionales y deciden más fácilmente impulsados por la intuición, como podría debatirse sobre personas con personalidades aparentemente más creativas, como los artistas.

Si bien es cierto que la cifra será el centro de gravedad de las decisiones empresariales, para lograr conectar con todo el público por igual, **es importante que en tus presentaciones hagas un guiño especial tanto a lo racional como a lo emocional**.

Porque hablar solo de teoría y de cifras acaba aburriendo; y porque hablar solo de emociones no tiene una base analítica lo suficientemente sólida como para poder tomar decisiones empresariales acertadas.

Cuando consigues equilibrio entre lo analítico y lo emocional, es mucho más fácil conectar con todas las personas y contestar a las distintas objeciones,

incluso antes de que surjan.

Pero ¿cómo hacerlo?

Cómo conectar intelectualmente con tu público

Para poder conectar intelectualmente con un público empresarial, es importante que tengas en cuenta algunas características habituales en los puestos de dirección y en los emprendedores de éxito:

- **Disponen de poco tiempo** y tienen poca paciencia para cosas que les hagan malgastarlo.
- **Cargan con mucho estrés,** porque son responsables de la consecución de los objetivos agregados de sus equipos (o empresas), habitualmente ambiciosos.
- **Tienen una visión global de las cosas** y, en ocasiones, poco conocimiento del detalle técnico y operativo de lo que hace la gente que les reporta (y que no ven de manera cotidiana).
- **Suelen tener muy presentes los objetivos económicos**, lo que hace que siempre (o casi siempre) prime la cifra de negocio antes que cualquier otra cosa.

Teniendo estas características en cuenta, los siguientes principios te ayudarán a conectar intelectualmente con la parte analítica de tu público, sobre todo en el ámbito profesional.

1. **Ve al grano:** ten siempre presente el objetivo que quieres alcanzar y el beneficio de alcanzarlo (desde la perspectiva de tu público) y menciona ambos de manera explícita al inicio de tu presentación.
2. **Usa ejemplos y datos precisos para reforzar tu argumento:** transmite tu mensaje de manera cuantitativa y analítica. Lo que le digas tiene que estar relacionado con el negocio y el retorno. Y si no hay manera de asociar tu mensaje a una cifra concreta, al menos busca relacionarlo con un resultado cualitativo.
3. **Presenta de manera clara y estructurada:** usa un lenguaje que entienda (adecuado a su perfil profesional y personal) y explica tus argumentos en una secuencia lógica y fácil de seguir. No caigas en

la «maldición del conocimiento» como explican los hermanos Heath en su libro *Made to Stick* (*Ideas que pegan*), evitando el uso de jerga técnica y siempre definiendo su significado cuando te veas en la obligación de usarla.

Cómo conectar emocionalmente con tu público

Pero como todos tenemos emociones (algunos más a flor de piel que otros) y éstas son fundamentales en la toma de decisiones, es importante que también apeles a la emoción de tu público. Para ello te propongo usar los siguientes recursos:

1. **Historias:** a (casi) todos nos gustan las historias; estamos diseñados para aprender a través de ellas. Además, se ha demostrado que la historia es el recurso más eficaz para persuadir a las personas de tus ideas, porque promueven la imaginación y ayudan a que las personas se identifiquen fácilmente con lo que dices. Siempre que sea de manera concisa y relevante a tu mensaje, incorporar anécdotas o historias en tus presentaciones en formato de casos de éxito (o fracaso) te ayudará a reforzar tu contenido, haciéndolo más llamativo e impactante.
2. **Metáforas y analogías:** según Lee LeFever en su libro *The Art of Explanation (El arte de explicar)*, las metáforas y analogías conectan de manera visual las ideas nuevas/complejas con ideas que las personas ya conocen/entienden, facilitando su comprensión y generando un gran impacto visual. Ejemplo: «La vida es como una caja de chocolates. Nunca sabes lo que te va a tocar» – Forrest Gump.
3. **Ayudas visuales:** mediante el uso de objetos físicos, imágenes proyectadas o incluso vídeos, es posible reforzar el significado de lo que estás contando con tus palabras y hacerlo más vívido. Cuando la ayuda visual es impactante y despierta una emoción, apelas a lo auditivo, a lo visual y a las sensaciones a la misma vez, haciendo que tu mensaje sea más memorable.

Incorporar emociones a la presentación de tus ideas las hace más fáciles de recordar y te lo demuestro con un ejemplo que uso con frecuencia.

Si te pidiera que recordaras en menos de cinco segundos lo que hacías el martes de la semana pasada a las 10:17 de la mañana, es muy probable que no puedas contestarme sin mirar tu agenda.

En cambio, si te preguntara qué hacías el 11 de septiembre de 2001 justo cuando te enteraste de que cayeron las Torres Gemelas, seguramente me lo dirías al instante.

Los momentos cargados de emociones fuertes se hacen inolvidables. Las ideas también.

La clave está en el contraste

En su libro *Resonate* (*Resonancia*), Nancy Duarte sugiere usar el contraste como manera de aumentar el interés de las ideas.

Al hablar solo de conceptos teóricos es muy fácil aburrir a las personas.

En cambio, si además de ir al grano, de dar datos y ejemplos y de presentar de manera estructurada variamos el contenido de la ponencia apelando a lo emocional e incorporando historias, metáforas y ayudas visuales, inmediatamente las hacemos más interesantes.

Porque, con estos recursos, aportamos contraste al contenido y variedad a la presentación. Y esa es precisamente la razón de cubrir el esqueleto con una musculatura fuerte: Darle fuerza para que se mueva con soltura y gracia.

Es por ello que cuando incorporamos estos recursos a las presentaciones, estas también cobran vida, se hacen más dinámicas y en consecuencia, son recordadas durante más tiempo que aquellas que solo se quedan en la cifra o en el dato.

¿Guion, esquema o mapa mental?

Llegados a este punto, la gran pregunta es: ¿escribir un guion, bosquejar un esquema o elaborar un mapa mental?

No existe un procedimiento único aplicable a todo el mundo para preparar eficazmente la presentación de una serie de ideas. Esto es así porque cada persona tiene una manera preferida de aprender, de trabajar y de interiorizar sus ideas antes de presentarlas.

Hay personas que dan preferencia a lo visual y que tienen que hacerse un esquema gráfico del contenido para poder recordarlo. Hay personas que prefieren lo auditivo y por ello tienen que escribir, verbalizar, grabar un guion completo en nota de audio y escucharse para interiorizarlo. También hay quienes trabajan con una mezcla de ambas fórmulas.

Esto implica que puedes elaborar un guion palabra por palabra, limitarte solo a elaborar un esquema o usar esa misma información para crear un mapa mental. Cualquiera puede funcionar.

Yo soy de elaborar guiones porque aunque no busque aprendérmelos de memoria, palabra por palabra, me ayudan a organizar mis ideas durante el proceso de preparación. Además, en mi época universitaria me acostumbré a estudiar escribiendo y me funcionaba muy bien.

Seas de bosquejar un esquema o usar mapas mentales, te recomiendo que trabajes de la manera más cómoda para ti. Pero si escribir un guion completo no entra dentro de tu dinámica de trabajo habitual, te invito a que lo pruebes por las siguientes razones:

1. **Saber qué decir en todo momento:** escribir el guion completo de tu presentación te ofrece claridad y un mapa de ruta preciso (aunque no lo memorices; de hecho, por favor no lo memorices). Bien estructurado te permite ir siempre al grano, evitando tener que improvisar completamente, lo que puede hacer que te vayas

por las ramas en el momento de presentar.

2. **Controlar el tiempo:** la improvisación y las idas tangenciales asociadas a la falta de guion pueden llevarte a perder el control del tiempo, reduciendo tu efectividad y las probabilidades de hacer tu ponencia dentro del tiempo estipulado. Con un guion bien definido y ensayado, el tiempo de tu ponencia es mucho más predecible.
3. **Controlar los cambios:** Si no tienes una guía detallada de lo que presentarás, a la hora de ensayar puede que vayas cambiando cosas sin darte cuenta. Y si no haces un seguimiento, puede que olvides detalles importantes en el proceso. Con un guion puedes modificar el texto durante el proceso de preparación/ensayo y siempre tener claro de qué hablarás.
4. **Usar como referencia en el futuro:** si no tomas notas es casi seguro que olvides información importante. Si quisieras repetir la misma ponencia en el futuro, es probable que no puedas hacerla igual. Tampoco serías capaz de mejorarla de manera precisa por no poder contrastarla con lo que hayas dicho antes (salvo que te hayan grabado en vídeo). Dejarlo todo por escrito te permite volver al texto de la ponencia y usarlo como referencia para poder presentar nuevamente tus ideas en el futuro (iguales o mejoradas).

¿Qué tiene que hacer ahora nuestro gánster?

Teniendo en cuenta el ejemplo del capítulo anterior, más abajo podrás ver cómo incorporar recursos que te permitan (como gánster) conectar con tu público tanto a nivel lógico como emocional (redactados a modo de guion, es decir, elaborando al detalle cada idea como querríamos decirlas al presentarlas). Subrayo algunos posibles recursos a utilizar en cada sección.

Gánster presentando ante su jefe

Bloque 1 - Gran idea: «Qué»

«Para poder conseguir anualmente 80 millones en beneficio sugiero que llevemos a cabo un plan de diversificación que nos llevaría a entrar en el negocio de los medicamentos para la reproducción asistida.

Igual que todos los que aquí somos padres daríamos nuestras vidas por nuestros hijos, quienes no pueden tenerlos de forma natural lo darían todo por tenerlos. Porque procrear es una necesidad vital donde el dinero deja de ser relevante.

Sabiendo que todas nuestras líneas de negocio están perdiendo dinero, entrar en este mercado tiene dos grandes ventajas: la primera es que está ofreciendo rentabilidades superiores al 80 %. La segunda es que nuestra competencia no ha entrado aún y no lo hará si somos capaces de asegurar la patente y el monopolio asociado a ella. Esto nos llevaría a posicionarnos como los líderes del mercado si nos movemos rápido.

"Jefe, solo con estos ingresos adicionales tendríamos caja suficiente para hundir a la competencia en otras áreas estratégicas de su elección».

Bloque 2 - Gran idea: «Cómo»

«La estrategia de implementación consiste en lo siguiente:

Primero: cerrar el acuerdo de exclusividad a cambio de solo un 3 % de comisión sobre el beneficio.

Segundo: negociar el control de nuevos canales de distribución que, junto con los que ya tenemos, nos darían los tentáculos suficientes para hacernos con prácticamente todo el pastel europeo.

En tan solo seis meses podremos recuperar los 5 millones de inversión necesaria, alcanzando la rentabilidad prometida al cabo de un año».

Bloque 3 - Gran idea: «Por qué yo»

«En los cinco años que trabajé en la familia de nuestra comunidad vecina, con quien sé que tiene una fuerte relación, comprendí la importancia de entrar primero, empujar con fuerza y eliminar a la competencia para asegurar la exclusividad en la zona, siempre con el menor gasto de recursos posible.

Habiendo puesto en marcha otros modelos de negocio de inversión en patentes médicas puedo asegurarle que traer 80 millones anuales en beneficio no solo es factible, sino que se trata de una cifra conservadora. Si entramos con fuerza y el mercado acompaña, podríamos superarla. Lo sé porque son mercados similares y allí lo logramos el año pasado. Si le interesase, podemos vernos con ellos para que le expliquen en primera persona los resultados que han obtenido.

La clave está en cerrar la exclusiva cuanto antes. Ya me he adelantado y mi contacto proveedor me está guardando la plaza hasta mañana».

En resumen

Una estructura clara le da fluidez a tu discurso y facilita que el público lo entienda. Pero cuando tu discurso está formado solo por elementos teóricos, casi con total seguridad acaba aburriendo.

Es importante que conectes con tu público a nivel intelectual, dando apoyo a la información usando datos, ejemplos y explicaciones claras. Pero también es importante que apeles a la emoción con historias, metáforas y ayudas visuales para que lo que digas sea recordado con facilidad.

Además, es importante que redactes un guion completo o simplemente pongas tu estructura sobre papel a modo de esquema o mapa mental; asegúrate de tomar buena nota de todos los recursos y de todas las ideas que vayas a utilizar. No solo para que el resultado final sea predecible y satisfactorio. También para que puedas replicar y mejorar el resultado en el futuro.

Recuerda visitar la página ***sebastianlora.com/hazqueteescuchen*** *para acceder a recursos adicionales que te ayudarán a presentar tus ideas con fuerza, influir sobre las personas que te escuchen y descubrir el superpoder de la comunicación que obtiene resultados.*

Capítulo 8

PASA LA PRUEBA DE LA ATENCIÓN

La capacidad de atención del ser humano de hoy es de vergüenza

¿Sabías que la capacidad de atención de un *goldfish* es mejor que la tuya y que la mía?

Un estudio de 2012 de *Statistic Brain Research Institute* hecho popular en un informe del año 2015 de la empresa Microsoft reveló un dato impactante: la capacidad de atención del ser humano promedio «hiperconectado» de hoy en día es de solo ocho segundos. ¡8 segundos! (La del *goldfish*, el típico pececito naranja, es nueve.)

Esto quiere decir que cuando algo no nos interesa, bastan ocho segundos (en promedio) para que decidamos pasar a otra cosa a priori más interesante.

Teniendo en cuenta que en el año 2000 la cifra era de 12 segundos (una caída del 33 % en 15 años), la situación tiene implicaciones preocupantes.

Pero antes conviene preguntarse ¿a qué se debe que nuestra capacidad de atención sea tan baja?

Opino que existen al menos dos grandes razones.

Primera gran razón: se estima que los que vivimos en grandes ciudades

estamos expuestos a más de 3.000 impactos publicitarios diarios. Aquí entra todo tipo de anuncio desde las vallas en la carretera y anuncios en la radio, en la tele o en la prensa escrita, hasta toda la publicidad de Internet.

Segunda gran razón: y es la que mayor impacto ha tenido sobre la capacidad de atención: la presencia del teléfono móvil inteligente. Los avances tecnológicos han puesto a este aparatito en el centro de nuestras vidas provocando una distracción constante en forma de notificaciones, sin contar las veces que lo revisamos por iniciativa propia.

El mismo estudio divulgado por Microsoft concluía que mientras solo un 6 % de las personas mayores de 65 años consulta su teléfono al menos cada 30 minutos, el porcentaje ascendía a 52 % para personas de entre 18 y 24 años. Y te recuerdo que se trata de un estudio de 2012.

Las constantes interrupciones procedentes de la publicidad y de los teléfonos móviles, además del propio estrés asociado a la velocidad de los negocios, nos ha impuesto una constante sensación de prisa. Como consecuencia, si no entendemos rápidamente el porqué de prestarle atención a algo, es natural que pongamos nuestra atención en otra cosa sin pensarlo dos veces.

En el otro extremo de la balanza está la situación en la que nos interesa mucho aquello que nos cuentan y, por tanto, nos engancha porque queremos saber más al respecto. Ya sea porque nos entretiene, nos ayuda a solucionar un problema o nos aporta valor de alguna otra manera.

Mala noticia: nada engancha eternamente. **Incluso cuando algo nos interesa mucho, nos cuesta prestarle atención de manera indivisible durante más de diez minutos**, según dice John Medina en su libro *Brain Rules.*

Ambas caras de la moneda nos muestran dos principios sobre atención muy interesantes:

- **Primero:** captar la atención de las personas no es tarea fácil.
- **Segundo:** la atención es volátil y se va perdiendo con el paso de los segundos.

¿Qué puedes hacer entonces para captar y mantener la atención de las personas al presentar tus ideas para conseguir que te escuchen hasta el final y aumenten así las probabilidades de que alcances tu objetivo?

En los capítulos anteriores:

1. Comenzaste a prepararte de inmediato.
2. Te marcaste un objetivo claro.
3. Hiciste una radiografía precisa de tu público.
4. Definiste un mensaje principal o hilo conductor corto, claro, relevante y gráfico.
5. Seleccionaste las mejores ideas para transmitir tu mensaje con claridad y fuerza.
6. Estructuraste el cuerpo de tu presentación de manera simple para darle una secuencia lógica.
7. Hiciste interesantes tus ideas usando contenido llamativo que apelara tanto a la lógica como a la emoción.

En este capítulo te asegurarás de que al presentar tus ideas pases la prueba de la atención y seas capaz de despertar el interés de tu público lo suficiente como para llevarlo a actuar.

Más concretamente descubrirás:

- Cuatro errores graves que te harán perder la atención de las personas.
- Cómo captar y mantener la atención del público para conseguir acción.

Cuatro errores graves que te harán perder la atención de las personas

Existen cuatro errores comunes al presentar ideas en el ámbito profesional que repelen la atención de las personas y que hacen muy difícil llevarlas a actuar.

Error grave nº 1: hacer «Cine de barrio» en lugar de «Cine de acción»

¿Cómo comienzan las películas de acción modernas? Con explosiones, persecuciones, disparos… Porque así, quien dirige la película se asegura de mantenerte con el trasero pegado al asiento desde el inicio. Además, de esta manera marca la línea que seguirá para darte cierta tranquilidad mental. Es un recurso altamente efectivo.

Mientras tanto, a la hora de hacer presentaciones, en lugar de usar el recurso del cine de acción hacemos «Cine de barrio», concepto popularizado por el programa de Televisión Española que analizaba películas de las décadas de los 50, 60 y 70 que no se caracterizaban especialmente por sorprenderte desde el inicio.

Así, iniciamos nuestras presentaciones con frases como la siguiente:

«Hola, me llamo Sebastián Lora. Soy formador en habilidades de comunicación. Primero quiero dar las gracias a la organización por haberme invitado. En segundo lugar a ustedes por estar aquí. Y por último, pero no por ello menos importante, a mi esposa por haberme permitido venir».

Esto es un problema. ¿Por qué?

Porque la mayoría de presentaciones comienza así o de una forma muy similar. Y como **casi todas las presentaciones son aburridísimas** (por no decir dolorosas), el público inmediatamente cataloga la mía como otra más del montón.

Si fueras parte del público en esta presentación hipotética, a los ocho

segundos sacarías tu teléfono móvil y te perdería para siempre. Y aunque mi presentación pudiera terminar siendo una obra maestra y mis ideas capaces de cambiarte la vida, nunca lo sabrías porque decidiste en un instante que Facebook era más interesante.

Error grave nº 2: vender «tu libro» sin haber contestado a la pregunta más importante del público

El segundo error habitual en las presentaciones de trabajo consiste en «vender tu propio libro». Es decir, centrar tu presentación en tus propias necesidades y no en las de tu público.

Por eso son tan comunes las diapositivas «Sobre nosotros» al inicio de las presentaciones, que, como ya sabes, sirven para explicar lo buenos, bonitos y no particularmente baratos que somos.

Este enfoque es una receta para el fracaso porque la primera pregunta que se hace el público cuando comienza a escucharte es «¿Qué voy a ganar yo con esto?». Y si dedicas los primeros minutos a hablar de ti, de tu empresa y de tus propias necesidades en lugar de contestar a esa pregunta, te invitarán cordialmente a salir por la puerta rápidamente.

Error grave nº 3: aburrir por ofrecer siempre lo mismo

Las presentaciones de trabajo se caracterizan por ser muy monótonas: en tono, en ritmo y en contenido. Hablar de tono y ritmo escapa el alcance de esta guía, por lo que nos centraremos en el contenido.

Como vimos en el capítulo anterior, la cifra y el dato son la base de las presentaciones en el mundo empresarial. El problema es que es habitual tomarse esto muy a pecho y quedarse solo en la teoría. Al hacerlo, no solo dejamos de apelar a las emociones del público. También conseguimos que la falta de variedad haga que las personas pierdan el interés en lo que decimos. Incluso las más interesadas.

Error grave nº 4: no dejar claro qué hacer después

Cuando acabamos de presentar nuestras ideas, es común que las personas no tengan claro qué hacer con toda esta información. Primero por ser mucha información y segundo por no recibir instrucciones explícitas. Esto hace

difícil alcanzar el objetivo marcado debido a la falta de claridad sobre lo que se espera del público.

A estas alturas tienes claro tu objetivo. Pero si, para alcanzarlo, necesitas que tu público haga algo en concreto, no decírselo textualmente implica dos tipos de riesgo: que no lo haga o que lo haga mal.

Evitar estos errores te saca del «montón»

Estos errores son habituales y, al cometerlos, te colocan dentro del montón de presentadores a los que les cuesta conseguir resultados y movilizar a las personas a actuar.

En cambio, evitar dichos errores con acciones muy concretas no solo te diferenciaría de los demás, dándote visibilidad y una gran ventaja competitiva cada vez que presentes tus ideas. También te ayudaría a aumentar las probabilidades de conseguir acción por parte de tu público.

Por lo que yo llamo el flujo «Atención → Acción»:

1. Solo si tu público te presta su atención, entenderá lo que dices.
2. Solo si entiende lo que dices, podrá recordarlo.
3. Solo si recuerda lo que dices, podrá actuar eficazmente.

En otras palabras, **sin atención no hay acción**.

Cómo captar y mantener la atención del público para conseguir acción

Lo que nos enseña la publicidad para hacer presentaciones persuasivas

¿Para qué sirve la publicidad? Para vender productos.

¿Cómo lo consigue? Haciéndose un hueco en la mente de los potenciales compradores y despertando en estos el deseo de comprar, para que cuando llegue el momento de la compra, se decidan por su marca.

Desde mediados del siglo xx, los publicistas entendieron que para llevar los productos a las casas de los potenciales compradores, tenían que llegar a sus mentes y a sus corazones.

Al principio, la poca oferta de productos y servicios hacía que esto fuera razonablemente simple, bastando con mostrar a la gente las características de dichos productos o servicios.

Al decir «esto es un reloj, da la hora, es de color negro, tiene correa de goma y puedes mojarlo», en el momento en el que ese anuncio se topara con alguien a quien le hacía falta un reloj funcional y sobrio, si el precio encajaba, compraba.

Pero, a medida que nacían nuevas marcas, se iba haciendo cada vez más necesario lograr convencer a las personas de que nuestro producto era el adecuado y que, por tanto, era el que tenían que comprar. Y entonces surgió el *copywriting*.

Copywriting es una palabra en inglés que hoy en día se usa en español y que significa escritura persuasiva. Es una técnica que tiene como fin persuadir a los clientes potenciales sobre las ventajas de un producto (que potencialmente necesita) para así conseguir que lo compre.

Se ha utilizado con muchísimo éxito desde hace décadas en la creación de cartas de venta, guiones en la teletienda, notas de prensa, carteles publicitarios, anuncios de radio y televisión y todo tipo de acciones de *marketing*.

Hoy en día es una herramienta que utilizan las empresas y los emprendedores para lograr diferenciarse de su competencia y ganarse el favor de sus potenciales clientes mediante los textos de sus webs, envíos de emails y publicidad en medios tanto físicos como digitales.

Ante dos productos similares, el que tiene el mensaje más persuasivo es el que mejor se vende. Porque como me encanta decir:

«A igualdad de condiciones, quien comunica mejor gana».

De hecho, un producto ligeramente inferior en calidad pero con un mensaje de venta mejor trabajado es capaz de tener mayor éxito que otro de superior calidad pero con un mensaje de venta mediocre.

Porque el buen *copywriting* parte de la premisa de que eso que el texto busca vender ofrece la solución a un problema o el alivio a un dolor específico. Cuanto mejor redactado esté el texto, mayor será la sensación de necesidad y, por lo tanto, mayores las probabilidades de que el consumidor compre.

Copywriting para tus presentaciones: la estructura AIDA

La escritura persuasiva no sirve solo para desarrollar mensajes publicitarios y redactar el contenido de un blog o una página web. Sirve perfectamente para estructurar la secuencia de tus ideas en una presentación o discurso y persuadir al público de pasar de «A» a «B», actuando de una manera específica.

Existe en *copywriting* un modelo de redacción concreto para elaborar textos de venta llamado AIDA, acrónimo cuyas letras significan Atención, Interés, Deseo y Acción.

Si comparamos la estructura AIDA con la estructura base de toda

presentación, tendríamos lo siguiente:

ESTRUCTURA BÁSICA (ESTRUCTURA AIDA)

1. Introducción (Atención + Interés)
2. Cuerpo (Deseo)
3. Cierre (Acción)

Esta secuencia de ideas aumenta las probabilidades de convencer a quien te escucha de que compre tus ideas, aceptándolas como válidas.

Primero: captará su atención.
Segundo: despertará su interés por tu mensaje.
Tercero: generará el deseo de obtener lo que ofreces.
Cuarto: idealmente lo moverá a actuar de una manera concreta.

Pero ¿cómo funciona en la práctica? Te lo explico.

«A»: cómo captar la «Atención» de tu público rápidamente

Como ya vimos, la capacidad de atención del ser humano «hiperconectado» de hoy es muy baja debido a las constantes interrupciones que hay en el ambiente.

El *copywriting* en formato escrito te ayuda a captar la atención del lector rápidamente con un titular impactante. Pero no uno cualquiera. Uno que despierte la curiosidad y que sea relevante, ligado a los deseos y necesidades de quienes leen tu texto.

«Haz esto o muere».
«Pierde peso mientras duermes».
«Gana dinero rápido en Internet».
«Conquista al hombre de tus sueños hoy mismo».

Si recuerdas el primer error (*hacer Cine de Barrio en lugar de Cine de Acción*), para captar la atención de tu público rápidamente, tendrás que sorprenderlo con algo distinto, descolocándolo y haciendo que piense que tu

presentación no es una más del montón.

Para ello, tendrás que elegir muy bien tu primera frase, igual que hace el buen *copywriting* en formato escrito con sus titulares.

Aquí tienes tres trucos para iniciar tu presentación de manera distinta y sorprendente (con ejemplos de nuestro gánster) para así captar rápidamente la atención de tu público:

Truco nº 1: pregunta retórica

«¿Cómo sería la vida si, de repente, te dieras cuenta de que estás completamente arruinado?».

La pregunta retórica pone una situación sobre la mesa, hace que el público comience a reflexionar de inmediato y dirige la atención hacia un tema específico.

Truco nº 2: mini historia

«Era una noche fría y oscura del pasado invierno. Corría porque había robado información confidencial de la policía. Cuando de repente, me atraparon.

Rodeado de cinco oficiales, creía que era el fin de mi vida profesional como gánster. Pero una palabra mágica me salvó el pellejo, me sacó de allí y gracias a ella estoy aquí hoy con información que cambiará la manera de hacer negocios en la mafia».

La historia o anécdota ofrece contexto sobre tu presentación, le da un toque emocional y humano, entretiene y ayuda a que las personas se identifiquen rápido con tus ideas. Para que funcione, debe de ser corta e ir al grano rápidamente.

Truco nº 3: frase llamativa

«En los próximos diez años, nueve de cada diez familias de la mafia desaparecerán».

Las frases y los datos llamativos descolocan, sorprenden y despiertan la curiosidad. Usados desde el inicio auguran una presentación con más sorpresas, lo que motiva a prestar atención por más tiempo. Además, si con esa frase vas al grano rápido, leerán entre líneas que no te andas con rodeos y que harás buen uso de su tiempo.

Iniciar tu presentación con uno de estos recursos o con una mezcla de ellos te ayudará a sorprender al público desde el primer momento. Solo ten en cuenta que el recurso que uses tiene que ser relevante y estar alineado con el mensaje y el objetivo que pretendes alcanzar.

Nota 1: si te preocupan las formalidades, descuida, podrás saludar, agradecer y presentarte en la segunda frase, en el segundo párrafo o incluso en el segundo minuto. Nadie se quejará si no lo haces en tu primera frase.

Nota 2: usar estos trucos en tu primera frase te resultará útil para captar la atención de las personas al presentar ante un gran público. En el contexto de una reunión tendrás que pasar primero por las formalidades habituales porque estas te ayudarán a generar confianza. No obstante, una vez que te dispongas a presentar tus ideas, sí te convendrá iniciar tu discurso con un bombazo.

«I»: cómo despertar el «Interés» de tu público para que siga prestando atención

El inicio sorprendente es solo el caramelo con el cual «sobornarás» a la audiencia para que te regale sus primeros segundos de atención. Pero ese caramelo no es suficiente para asegurarte su atención continuada.

Para despertar el interés de quien te escucha y, con este, su intención de seguir escuchándote, es necesario que le ayudes a contestar rápidamente a la pregunta: «¿Por qué ha de interesarme?», cosa que no lograrás si cometes el segundo gran error (*vender tu libro*).

Sin perder ni un segundo, tendrás que poder dejar claro a tu público que escucharte es una buena idea. Que al hacerlo saldrá ganando algo realmente valioso y que, por tanto, su tiempo estará bien aprovechado.

Para despertar su interés es necesario que se dé cuenta de que lo entiendes, que conoces su problema y que has venido aquí para ayudarle a solucionarlo.

Te servirá ir a la raíz emocional del asunto, reconociendo que existe dicho problema y la frustración que estele genera. Pero además será muy útil hacer especial hincapié en las consecuencias de no solucionarlo pronto como medio para crearle una urgencia y hacer más intensa su necesidad.

Aunque tampoco quieres hundirlo en la miseria. Te interesa que el problema duela lo suficiente como para despertarle el deseo de resolverlo, pero no tanto como para provocarle parálisis.

Es por eso que te servirá ayudarle a visualizar dónde podría estar el día de mañana si solucionara dicho problema y cómo de fantásticas serían las cosas si lo consiguiera. Justo después, querrás dejarle claro que en la presentación encontrará la solución a su problema o las claves para llegar a ese futuro brillante.

Para poder desarrollar adecuadamente esta sección del modelo *AIDA*, te recomiendo que vuelvas a tu análisis del público y te preguntes:

- ¿Cuál es el problema del público y qué frustraciones le trae dicho problema?
- ¿Cómo se complicaría la situación si no soluciona su problema?
- ¿Cómo serían las cosas si consigue solucionar su problema?

Al plantear un problema real y relevante, quien te escucha se pone alerta. Si luego le dices que tienes la clave para solucionarlo, te ganas su interés, porque lo natural será que quiera escuchar tu propuesta de solución.

«D»: cómo generar el «Deseo» de poner en marcha la solución que planteas

Para captar la atención de tu público has iniciado tu presentación de manera distinta y sorprendente, dejando las formalidades para más adelante.

Para despertar su interés has planteado un problema, las posibles

complicaciones y cómo serían las cosas si ese problema desapareciera.

Inmediatamente después le has dicho que existe una solución a dicho problema pero todavía no la has elaborado.

Aquí es donde acaba la introducción de tu ponencia, comienza el cuerpo y pasa a ser momento de despertar en el público un deseo de alcanzar una solución: *tu solución*.

Estas son cuatro claves para conseguir que tu solución se convierta en un elemento de deseo para tu público:

Primero: no vendas la solución sino el beneficio. Las personas no compran productos o servicios por las características que estos ofrecen, sino por los resultados (o beneficios) que les reportan. Quien tiene un iPhone no lo ha comprado simplemente por ser un teléfono inteligente; ha comprado un símbolo de estatus y de pertenencia a una «tribu». Y que además es un teléfono inteligente.

Segundo: estructura tu contenido como aprendiste en el capítulo sobre «Estructura». Porque solo si la información está organizada de manera lógica y sencilla, será fácil de seguir y de comprender.

Tercero: asegúrate de que todo lo que incluyes en esta sección de tu presentación es relevante, es decir, aporta valor a tu mensaje principal y ayuda a resolver el problema de tu público. Si no lo es, confundirás al público y te costará conseguir acción.

Cuarto: evita el tercer gran error (*aburrir al ofrecer siempre lo mismo*). Porque la atención es volátil y se gasta igual que el combustible de un vehículo a medida que avanza.

Para asegurarte de mantenerla en todo momento, es importante que des variedad al cuerpo de tu ponencia, tal y como lo hace un buen menú degustación.

Menús degustación para refrescar la atención de tu público

Según Wikipedia, un menú degustación es un conjunto de pequeños platos que da la posibilidad al comensal de probar una amplia gama de recetas en una sola comida.

La clave de un buen menú degustación consiste en ofrecer un bocado de algo riquísimo, dejar al comensal con ganas de más, sorprendiéndolo con cada plato hasta que haya terminado el festín y haya quedado contento.

Al contrario de un *buffet* libre en el que prima la cantidad sobre la calidad, donde nos atiborramos y acabamos aburridos por tener mucho de todo, un menú degustación juega con la expectación y la escasez. Así, nos ofrece solo bocados pequeños y nos pasea por una montaña rusa de sabores que despiertan la curiosidad de manera constante.

Para mantener la atención de tu público en tus presentaciones te servirá usar el principio de los menús degustación. No por la presencia de múltiples temas o secciones, sino por la sensación de curiosidad constante.

¿Cómo? Ofreciendo información en cápsulas pequeñas y variando el ritmo entre cada una de ellas.

¿El resultado? La variedad y la sorpresa frecuente despiertan la curiosidad, refrescan la atención y dejan a los oyentes con ganas de saber más.

Para darle variedad a tu público, retomemos el concepto de contraste del cual habla Nancy Duarte en su libro *Resonate* (*Resonancia*).

El cambio frecuente genera tensión y mantiene al cerebro alerta. Es por eso que el contraste (en el contenido, en la emoción y en la entrega) consigue mantener viva la atención del público.

Contraste en el contenido

Ocurre cuando comparamos dos caras de la misma moneda presentando una

idea y su opuesto.

Nancy Duarte habla de comparar con frecuencia y durante todo el transcurso de la ponencia la situación actual (lo que es) con la situación futura (lo que podría ser).

De ahí el que llame tanto la atención al inicio de la ponencia comparar el problema y la complicación de no solucionarlo con el beneficio que obtendría el público tras resolver dicho problema.

Por la misma razón son útiles las preguntas retóricas a medida que avanza la charla. Porque la pregunta genera tensión y la necesidad de una respuesta. Luego, la respuesta a la pregunta por parte del ponente alivia esa tensión.

Ejemplo: «¿Cómo vamos a llevar esto a cabo? Siguiendo tres pasos muy concretos que explicaré a continuación».

Puedes usar contraste de contenido comparando lo imposible con lo posible, puntos de vista de otras personas con los tuyos, la inacción actual de muchos con la acción requerida para el cambio que propones, el presente con el futuro y cualquier cosa de la que hables con su opuesto.

Contraste emocional

En el capítulo anterior hablamos sobre la importancia de ofrecer equilibrio entre lo analítico y lo emocional. Es importante ofrecer ambos, porque los humanos tendemos a tomar decisiones de manera emocional o irracional y luego buscamos razones lógicas para justificar dichas decisiones.

Alternar recursos lógicos con recursos emocionales permite conectar con ambos hemisferios del cerebro, facilitando la toma de decisiones, dando evidencias analíticas sobre la lógica de las ideas expuestas, pero también promoviendo sensaciones y sentimientos.

Las evidencias dan respuesta a las objeciones, mientras que las sensaciones nos mantienen atentos.

Contenido analítico

- Datos
- Hechos
- Conceptos teóricos
- Atributos
- Ejemplos
- Problemas
- Soluciones
- Tablas
- Diagramas

Contenido emocional

- Historias
- Metáforas y analogías
- Sentimientos
- Humor
- Sorpresa
- Imágenes (visuales y mentales)
- Vídeos
- Interacción
- Controversia

Contraste en la entrega

La monotonía habitual de las presentaciones de trabajo en las que quienes presentan suelen hablar exclusivamente de conceptos teóricos y de datos, no es algo natural. Por eso aburre y dificulta la atención que, a su vez, dificulta la comprensión.

Salir de dicha monotonía ofrece una bocanada de aire fresco a quien escucha, ayudándole a mantenerse atento, a interesarse más por las ideas presentadas y a asimilarlas mejor.

Estas son algunas formas de dar variedad a tu presentación en la entrega o puesta en escena de tus ideas y que te sugiero tengas en cuenta en el proceso de preparación:

- **Contar historias:** tiene la ventaja adicional que ofrece contraste emocional, saliendo de la monotonía racional.
- **Interactuar con el público:** lanzar preguntas no retóricas invitando a la gente a participar, para así pasar del monólogo a la conversación.
- **Hacer pausas frecuentes:** según John Zimmer, las pausas tienen cuatro grandes ventajas:
    - **Preparan a tu interlocutor:** «Hay dos grandes razones para no dar toda la información de inmediato…» (*pausa*). Esto prepara a la otra persona para lo que viene después.
    - **Enfatizan lo que has dicho:** «Es por eso que tienes que hacer silencio más frecuentemente, comenzando ya». (*pausa*). Esto demuestra que lo que acabas de decir es especialmente importante.
    - **Facilitan la transición:** «Y esta es la primera razón para no decirlo todo de inmediato… (*pausa*) La segunda razón es…» Esto aclara que has terminado una idea y que pasas a la siguiente.
    - **Promueven la reflexión:** «¿Cuándo fue la última vez que sentiste que hablabas demasiado…?» (*pausa*). Así das tiempo para que la otra persona piense.
- **Modular la voz:** esto significa variar el tono, el ritmo y la velocidad con la que usas tu voz al presentar tus ideas. Cada cambio dependerá de la intensidad con la que quieras transmitir, igual que lo harías al tener una conversación informal con una persona de confianza.
- **Hacer demostraciones:** esto te ayuda a dar mayor dinamismo a la ponencia porque consiguen un cambio de registro. Además, la demostración es más convincente que la explicación («ver para creer»).

«A»: cómo llevar al público a tomar «Acción» para alcanzar tu objetivo

Presentar ideas en un entorno profesional, por definición, busca siempre alcanzar un objetivo, sea cual sea. En el caso de nuestro gánster, su objetivo es conseguir que el jefe apruebe el plan de acción.

Como sabes, tener claro el objetivo desde el principio es condición *sine qua non* para alcanzarlo. Porque te permite darte cuenta fácilmente si pierdes el rumbo. Pero, como ponente, el que conozcas tú dicho objetivo no es suficiente para alcanzarlo.

Si quieres que tu público haga algo al finalizar tu ponencia tienes que decírselo de forma explícita. No hacerlo conlleva dos riesgos:

Primero: la posibilidad de que no haga nada. Porque deducir la acción a tomar es un trabajo adicional que el público no va a hacer por pereza o miedo de no hacerlo bien. Sobre todo si no queda del todo convencido con lo que cuentas.

Segundo: la posibilidad de que lo haga mal. Porque incluso teniendo muchas ganas de actuar, superando la pereza y el miedo, no tener una idea clara del siguiente paso aumentará las probabilidades de error.

Es por eso que, para aumentar las probabilidades de que tu público actúe y lo haga adecuadamente como consecuencia de haber escuchado tu mensaje y entendido su valor, tienes que hacer una llamada a la acción explícita.

Para que esta sea efectiva tiene que cumplir con cuatro requisitos indispensables y uno deseable.

- **Clara:** dile exactamente lo que tiene que hacer. Ve al grano, sin rodeos.
- **Beneficiosa:** dile exactamente lo que va a ganar haciendo eso. Sé explícito y evita que tenga que leer entre líneas.
- **Sencilla:** asegúrate de que la acción sea fácil de tomar, o al menos de que el beneficio que obtendrá sea considerablemente mayor al

esfuerzo que tendrá que hacer para conseguirlo.

- **Relevante:** asegúrate de que lo que le pidas le ayude a resolver el problema específico del cual hablaste al presentar tus ideas.
- **Urgente (opcional):** incorpora escasez o urgencia para que sienta que tiene que actuar rápido. Esto solo funcionará si la urgencia es realista y pueda explicarse de manera lógica.

¿Qué tiene que hacer ahora nuestro gánster?

Te ayudará usar el modelo *AIDA* para captar la atención de tu público, generarle interés por tus ideas, despertar en este el deseo de actuar y, finalmente, llevarlo a tomar acción.

Así podría quedar cada parte del modelo *AIDA* para este ejemplo concreto:

ATENCIÓN + INTERÉS:

Tienes que asegurarte de captar la atención con tu primera frase y conseguir que se interese rápidamente por tus ideas planteando el problema, la complicación de no solucionarlo y la imagen mental asociada a solucionarlo:

«Nueve de cada diez familias de la mafia desaparecerán en los próximos diez años». *(Inicio impactante – Primera mención del problema)*

«El negocio está cayendo; lo dicen las estadísticas. Además, el gobierno ha sacado una nueva política contra la extorsión y la policía ya no está aceptando sobornos». *(Contexto del problema)*

«Según las previsiones, si no hacemos nada al respecto, nuestro negocio desaparecerá en menos de dos años. Eso significa que ninguno de los que estamos aquí mantendrá su trabajo y usted, jefe, perderá el prestigio por el cual ha trabajado muy duro esta familia durante décadas». *(Complicación y apelación a lo emocional)*

«Pero esto no tiene porqué ser así. Existe una manera de recuperar la rentabilidad, asegurar décadas de bonanza y reposicionarnos como la gran familia de la mafia que siempre hemos sido». *(Visión de la situación futura y beneficio de cambiar la situación actual)*

«Y de eso voy a hablar en los próximos minutos: de cómo conseguir 80 millones en beneficios anuales, capaces de reflotar la empresa al completo, operando en exclusiva una nueva línea de negocio». *(Mención superficial de la solución a desarrollar en el cuerpo de la ponencia)*

DESEO:

Tras haber iniciado con fuerza, tienes que generar en tu público el deseo de tomar acción explicando de manera simple pero convincente tu solución y el beneficio de llevarla a cabo.

Como esta sección corresponde al cuerpo de la presentación, puedes ver el ejemplo en detalle en el capítulo anterior. De todos modos, te resumo los puntos clave.

BLOQUE 1

- **Idea:** Explotar la patente de un nuevo medicamento de reproducción asistida.
- **Beneficio:**
    - Demanda asegurada (bajo riesgo).
    - Rentabilidad superior al 80 %.
    - Posicionarnos como líderes.

BLOQUE 2

- **Idea:** Despliegue en toda Europa en seis meses y 5 millones de inversión.
- **Beneficio:**
    - Monopolio del mercado europeo.
    - Implantación rápida.
    - Coste bajo y retorno alto.

BLOQUE 3

- **Idea:** Soy la persona adecuada para llevar a cabo el plan de acción.
- **Beneficio:**
    - Garantías por experiencia pasada y contactos influyentes.
    - Buena relación con proveedor (exclusiva).

ACCIÓN:

Para conseguir que el jefe actúe, tienes que ser explícito y decirle exactamente cuál es el siguiente paso que ha de dar para obtener lo que le prometes.

«Para poder llevar a cabo nuestro plan y comenzar a obtener 80 millones en beneficio al año, necesitamos que nos autorice a ponernos en marcha cuanto antes. Basta con que nos diga ok y comenzamos a moverlo. Le recuerdo que este plan nos traerá beneficios durante décadas y posicionará a su familia como la gran familia de la mafia. Pero solo si tomamos acción ya, porque tenemos hasta mañana para asegurar el acuerdo de exclusividad. Si pasan las 24 horas y no decimos nada, se lo ofrecerán a otro y perderemos la oportunidad. ¿Lo hacemos, jefe?».

- **Clara:** «Necesitamos que nos autorice a ponernos en marcha cuanto antes. Basta con que nos diga ok».
- **Sencilla:** solo tiene que decir «ok» y recibirá a cambio 80 millones anuales.
- **Beneficiosa:** recuperación de la rentabilidad, beneficios económicos durante décadas y vuelta del prestigio familiar.
- **Relevante:** asociada al problema de un negocio de capa caída.
- **Urgente:** exclusividad solo disponible durante 24 horas.

En resumen

El *copywriting* es una técnica de persuasión muy efectiva. Funciona tanto en el formato escrito como en las presentaciones porque los principios de persuasión son los mismos.

El modelo *AIDA* es muy útil para persuadir a las personas, porque usarlo te desmarca del resto de ponencias, hace que el público escuche y lo prepara para actuar.

Por ello:

- **Capta la «Atención»** de tu público con un inicio sorprendente y relevante a su situación.
- **Despierta su «Interés»** hablando de su problema y las consecuencias de no solucionarlo.
- **Haz que «Desee»** lo que ofreces describiendo de manera estructurada, relevante y variada cómo alcanzar la solución al problema del que hablas al inicio y el beneficio asociado a dicha solución.
- **Pídele «Acción»** de manera clara y sencilla, volviendo a hacer explícito el beneficio que conseguirá tras actuar.

Si usas esta estructura en tus presentaciones, tu mensaje será mucho más persuasivo y te acercarás a alcanzar tu objetivo.

*Recuerda visitar la página **sebastianlora.com/hazqueteescuchen** para acceder a recursos adicionales que te ayudarán a presentar tus ideas con fuerza, influir sobre las personas que te escuchen y descubrir el superpoder de la comunicación que obtiene resultados.*

Capítulo 9
BUSCA LA PERFECCIÓN CON LA EDICIÓN

La clave no está en cuánto pones, sino en cuánto quitas

En la primera mitad del siglo xx, el actor Mario Moreno, considerado por muchos el Charles Chaplin mexicano, hizo famoso a Cantinflas, personaje asociado con parte de la identidad nacional de México, sobre todo de las clases bajas, según Wikipedia.

Cantinflas tenía tres características bien marcadas: un gran humor, un corazón inmenso y una habilidad para decir muy poco con muchas palabras. De ahí que se acuñara el concepto «síndrome de Cantinflas» para describir la capacidad de una persona de usar palabrería vacía de sustancia sin llegar a concretar nada.

Dicho de otro modo, marear.

Como buen latinoamericano, siempre he tenido algo del «síndrome de Cantinflas». Pero en los años que llevo en España me he dado cuenta de que es perjudicial para la comunicación que busca resultados. Porque acompañar al mensaje central de palabras vacías e información irrelevante le resta claridad y por tanto aleja del objetivo.

Es por eso que la clave de la comunicación estratégica que espera resultados rápidamente está no en cuánta información pones, sino en cuánta quitas.

En los capítulos anteriores:

1. Comenzaste a prepararte de inmediato.
2. Te marcaste un objetivo claro.
3. Hiciste una radiografía precisa de tu público.
4. Definiste un mensaje principal o hilo conductor corto, claro, relevante y gráfico.
5. Seleccionaste las mejores ideas para transmitir tu mensaje con claridad y fuerza.
6. Estructuraste el cuerpo de tu presentación de manera simple para

darle una secuencia lógica.

7. Hiciste interesantes tus ideas usando contenido llamativo que apelara tanto a la lógica como a la emoción.
8. Te aseguraste de que tu presentación capte la atención, despierte el interés y llame a la acción.

En este capítulo revisarás tu presentación para hacer un control de calidad y asegurarte de haber dado correctamente todos los pasos anteriores.

Más concretamente descubrirás:

- Cómo encajan todas las piezas del *puzzle*.
- La importancia del control de la calidad para alcanzar el éxito.
- Siete pasos para controlar la calidad de tu contenido.

Cómo encajan todas las piezas del *puzzle*

Trabajar en un gran proyecto puede resultar agobiante, como vimos al principio de este libro. Porque embarcarnos en él sin tomar las medidas adecuadas puede hacer difícil ver dos cosas:

Primero: la meta, por estar muy lejos.
Segundo: los pasos a dar, por no tener un mapa de ruta.

Pero incluso con ese mapa de ruta y una visión clara del objetivo, gracias a descomponer la gran meta en metas pequeñas, una vez finalizada cada una de estas mini metas, hay que volver a abstraerse y mirarlo todo en conjunto, desde arriba. Porque solo así es posible encajar todas las piezas del *puzzle* y lograr que todo el conjunto tenga sentido.

¿Recuerdas los cuatro personajes de Betty Sue Flowers dentro de la secuencia creativa que usa para escribir? Hace un par de capítulos vimos al tercero de los cuatro: «El Carpintero».

«El Carpintero» dio el relevo al «Arquitecto» tomando el trabajo realizado por este (la estructura) y lo embelleció con múltiples recursos. Hizo con esto que las ideas con una secuencia lógica también fueran llamativas y fáciles de escuchar.

Una vez realizado el trabajo de «Carpintero», es normal que con tanto contenido te hayas dejado algunos cabos sueltos. Ahora es el momento de despedirse de este para dar la bienvenida al cuarto y último personaje: «el Juez».

Por definición, «el Juez» juzga y da su veredicto. Evalúa la información disponible y, usando su criterio auditor, decide si el trabajo ha sido adecuado o si quedan cosas por mejorar.

«El Juez» repasa el trabajo hecho hasta ahora (en forma de guion, esquema o mapa mental) y determina si con esto podremos cubrir las necesidades del

público y alcanzar nuestros objetivos como ponentes.

La importancia del control de la calidad para alcanzar el éxito

Imagina que hace 13 días te dijeron: «En dos semanas tienes que presentar tu idea ante 20 personas».

Si eres como yo y la mayoría de mortales, en ese momento comenzó a latirte el corazón más rápido que de costumbre. Te entró un mariposeo incómodo en el estómago y pasaron por tu cabeza imágenes mentales fatalistas o alguna reacción similar.

La propia incomodidad de la situación te hizo querer tapar el sol con un dedo e hiciste un cálculo rápido del tiempo disponible para prepararte. Al darte cuenta de que te faltaban 14 días hasta tu ponencia, decidiste archivar el asunto en el cajón y ¡zas!, la incomodidad desapareció como por arte de magia.

Pero vuelves a la realidad tras recibir una llamada: «¿Cómo llevas la presentación?». De repente, te das cuenta de que quedan solo unas pocas horas hasta el momento de la verdad. En décimas de segundo te baja la tensión al suelo, tu piel se pone pálida como la leche y sientes como si el corazón se te saliera del pecho.

Te habías olvidado del asunto (tras tu intento de evitar la sensación incómoda) acomodándote tras el hecho de que tenías 14 días por delante.

Por tu mala pata, en lugar de 14 días, ahora solo cuentas con uno para prepararte y, por poca experiencia que tengas en el asunto, sabes que un día es muy poco tiempo. Y tu ansiedad se dispara.

La madrugada antes de la presentación te ves a las 2:00 acabando de preparar las diapositivas mientras intentas combatir el sueño y el dolor de cabeza. Al terminarlas no te queda más energía y decides irte a dormir para poder levantarte con algo de fuerza.

A la mañana siguiente, te subes en el taxi rumbo a la reunión y, en compañía de unas ojeras horribles, intentas repasar mentalmente tu PowerPoint para, al menos, no poner cara de sorpresa cuando lo proyectes frente a tu público. Y pides a las fuerzas superiores que te manden un milagro.

Si bien este es un ejemplo extremo de cómo no prepararse para una presentación, la realidad es que en la gran mayoría de los casos, las personas no dedican el tiempo suficiente para prepararse.

¿El resultado? Un trabajo a medias, un público lejos de quedar sorprendido y el deterioro inevitable de tu imagen. Y esto sin ser fatalista.

Volviendo a citar a nuestra ya amiga Nancy Duarte, el 86 % de los ejecutivos americanos reconoce que ser capaces de comunicar eficazmente tiene un impacto positivo en su carrera profesional y en su nivel salarial. Pero solo un 25 % dedica más de dos horas a preparar una presentación importante.

Aquí tienes un estimado del tiempo que hace falta para preparar una presentación en la que te juegas todo, según ella misma en su libro *Slide:ology*.

1. Investigación previa: 6-20 horas.
2. Análisis del público: 1 hora.
3. Generación y organización de las ideas: 3 horas.
4. Discusión de dichas ideas con otra persona (*feedback*): 1 hora.
5. Creación de la estructura y el contenido: 2 horas.
6. Elaboración de las diapositivas: 20-60 horas.
7. Ensayo: 3 horas.

Total: Entre 36 y 90 horas.

Dejando a un lado las 20-60 horas requeridas para crear unas diapositivas altamente profesionales, siguen quedando de 16 a 30 horas de preparación necesarias para hacer un gran trabajo.

¿Cuánto tiempo dedicas tú a preparar tus presentaciones importantes? Por

favor, reflexiona al respecto.

La necesidad de hacer un control de calidad

Es cierto que normalmente no disponemos de semanas para preparar nuestras presentaciones. Pero, por lo regular, siempre podemos «encontrar» más de dos horas.

Cuando dedicamos poco tiempo a prepararnos, no solo resulta imposible dedicar el esfuerzo necesario a cada uno de los pasos que te propongo en este libro. Nos saltamos también la última parte que es la revisión final y el ensayo.

Estos dos últimos pasos son la guinda del pastel y la clave para poder mostrar lo mejor de ti al presentar. Es justo aquí donde todo acaba de cobrar forma.

Concretamente, la edición o control de calidad es lo que te permite asegurarte de que todo en conjunto tiene sentido, fluye con elegancia y, por tanto, tiene el potencial de influir sobre la opinión de tu público.

Siete pasos para controlar la calidad de tu contenido

«El Juez» tiene que repasar los pasos anteriores y asegurarse de que han sido bien dados. Y, si no es así, identificar posibles fallos para corregirlos.

Aquí tienes un listado de preguntas que te ayudarán a controlar la calidad de las ideas que piensas presentar:

- **Objetivo:** ¿me ayuda este contenido a alcanzar mi objetivo? Conviene que repases cuál es ese objetivo y las respuestas a las preguntas del ejercicio correspondiente para asegurarte de que todo lo que has incluido en tu ponencia te ayudará a alcanzarlo.
- **Público:** ¿está enfocado mi mensaje en mi público? Conviene que vuelvas a reflexionar sobre quién es tu público y las respuestas a las preguntas del ejercicio correspondiente para contrastarlas con las ideas que has incluido en la presentación y asegurarte de que tu mensaje es completamente relevante.
- **Mensaje:** ¿tengo un mensaje principal potente y queda suficientemente claro en la presentación? Te ayudará incluir el mensaje de manera explícita dentro de la presentación y, muy especialmente, en tu cierre.
- **Ideas:** ¿apoyan todas mis ideas a mi mensaje principal? A estas alturas, la respuesta tendría que ser «sí», pero es posible que hayas incorporado nueva información durante el proceso y conviene que la revises y vuelvas a descartar todo aquello que no aporte valor a tu mensaje principal o hilo conductor.
- **Estructura:** ¿está la presentación estructurada de manera lógica y fácil de seguir? Constata que tu presentación tenga una introducción clara, el cuerpo subdividido en un máximo de tres bloques y un cierre también claro. Además, asegúrate de que las transiciones entre cada sección sean fluidas y faciliten su secuencia.
- **Contenido:** ¿voy al grano con mi mensaje utilizando un lenguaje lo suficientemente sencillo como para que el público entienda?

¿Uso una mezcla equilibrada de recursos analíticos y emocionales? Recuerda buscar el equilibrio entre lo racional y lo emocional para conectar con todo el público por igual.

- **Atención:** ¿capto la atención con una primera frase impactante? ¿Despierto el interés del público hablándole de su problema y la importancia de solucionarlo? ¿Genero el deseo de actuar explicando los beneficios de mi solución y manteniendo la atención del público usando contraste en el contenido? ¿Llamo a la acción de manera clara, relevante y beneficiosa? Si usas el modelo *AIDA*, te ayudará a llevar a tu público a donde quieres que vaya.

Cuando te preparas con tiempo, puedes darte el lujo de auditar tu presentación usando todos estos criterios. Y si, tras auditarlos, corriges lo que no pasa tu control de calidad, puedes tener por seguro que tu presentación cumplirá con tus propias expectativas.

Pero si solo pudieras hacerte una pregunta, hazte la siguiente:

«Si yo fuera miembro de ese público… ¿con qué mensaje me quedaría tras finalizar la presentación?».

Si tu respuesta deja un camino medianamente claro hacia el objetivo que buscas alcanzar, entonces, hay posibilidades de que lo alcances. Si no, hay un problema de base y tendrás que repasar de nuevo las preguntas del control de calidad.

¿Qué puede hacer ahora nuestro gánster?

Para conseguir que todo el trabajo previo consiga el efecto adecuado en la presentación de mañana, te será útil hacerte las siguientes preguntas:

- **Objetivo:** ¿me ayuda el contenido que he preparado a conseguir que me aprueben el plan de acción en menos de 24 horas?
- **Público:** ¿está enfocado mi mensaje en las necesidades de mi jefe (siendo mi jefe una persona que está preocupada por la situación de su empresa, que espera resultados inmediatos y que quiere que le presente mi plan sin rodeos y con conceptos fáciles de

entender)?

- **Mensaje:** ¿la frase «80 millones anuales en beneficios vendiendo en exclusiva el nuevo medicamento para fecundación asistida» es lo suficientemente clara y relevante como para que me sirva de hilo conductor o idea central?
- **Ideas:** ¿apoyan todas las ideas al mensaje principal «80 millones anuales en beneficios vendiendo en exclusiva el nuevo medicamento para fecundación asistida»?
- **Estructura:** ¿está la presentación estructurada de manera lógica y fácil de seguir? Es decir, ¿tiene una introducción, un cuerpo y un cierre claramente diferenciados entre sí? Además, ¿está el cuerpo de la presentación organizado en un máximo de tres bloques de ideas?
- **Contenido:** ¿es el lenguaje de la presentación lo suficientemente sencillo como para que el jefe lo entienda? ¿Cuenta con ejemplos que ilustran la teoría y con datos numéricos contrastables sobre costes y beneficios? ¿Cuenta con recursos que apelan a la emoción y no solo a la lógica? ¿Cuáles?
- **Atención:** ¿inicia la presentación con una primera frase impactante? ¿Despierta el interés del jefe hablando sobre la situación económica negativa de la empresa, el peligro de no hacer nada al respecto y la importancia de solucionarla? ¿Genera el deseo de actuar con la explicación de los beneficios asociados a la implantación del plan de acción? ¿Llama a la acción de manera clara, relevante y beneficiosa?

En resumen

Para que todas las piezas del *puzzle* encajen, tendrás que revisar todo lo que has hecho hasta ahora.

La perfección no existe, pero sí existe la búsqueda de esta con el fin de entregar siempre un trabajo con la mayor calidad posible.

Poniéndote en la piel del «Juez», te asegurarás de hacer un control de calidad exhaustivo de cada uno de los pasos que has dado hasta ahora. Para ello, recuerda que es importante que dediques suficiente tiempo a todo el proceso.

Recuerda visitar la página ***sebastianlora.com/hazqueteescuchen*** *para acceder a recursos adicionales que te ayudarán a presentar tus ideas con fuerza, influir sobre las personas que te escuchen y descubrir el superpoder de la comunicación que obtiene resultados.*

Capítulo 10

ELABORA AYUDAS VISUALES QUE JUEGUEN A TU FAVOR

La multitarea no existe

¿Has conducido alguna vez mientras hablabas por el teléfono móvil? No te preocupes, no se lo diré a nadie.

Si crees que estabas haciendo dos cosas a la vez (conducir y hablar por teléfono), siento decirte que no es así.

El cerebro es incapaz de realizar a la vez más de una tarea que requiera un trabajo mental consciente.

Cuando crees que estás haciendo dos cosas a la vez, lo cierto es que estás pasando rápidamente de una tarea a la otra. Mientras te enfocas en una, la otra la dejas momentáneamente desatendida.

Por eso, cuando crees que conduces y comienzas a hablar por teléfono, la realidad es que has fijado el pie derecho en el acelerador a una velocidad determinada y te has asegurado de agarrar el volante para que el vehículo continúe en línea recta.

Pero cuando marcas un número o cuando comienzas a hablar, tu atención consciente pasa a la llamada y deja de estar en la carretera. Mientras hablas, el vehículo va solo.

Por supuesto, sabiendo lo peligroso de esto, procuras intentar estar pendiente

del tráfico. Cuando lo haces, dejas de prestar atención a la conversación, aunque sea por un instante. Luego vuelves a ella y el vehículo sigue su camino en «piloto automático».

Esto tiene al menos dos grandes inconvenientes:

1. **Agotamiento mental:** pasar de una tarea a otra requiere de un esfuerzo importante por parte del cerebro, que consume energía y acaba cansando después de estar un rato yendo y viniendo.
2. **Pérdida de calidad:** el intento consciente de prestar atención a más de una tarea a la vez lleva a no poder concentrarse al 100 % en ninguna, lo que consigue que no prestes atención a los detalles y no puedas hacer tu mejor trabajo.

¿Por qué te cuento esto?

Porque es precisamente lo que ocurre a diario en las presentaciones de trabajo en las que el ponente depende enteramente de sus diapositivas para transmitir su mensaje.

Cuando esto es así, éste proyecta en la pantalla párrafos de texto que lee palabra por palabra frente al público, y éste último tenderá a leer todo lo que le muestren visualmente.

Y como **lo visual viaja más rápidamente que lo auditivo**, el público lee más rápidamente en silencio que lo que lo hace el ponente en voz alta, generándose un solapamiento entre lo que ven los ojos y lo que escuchan los oídos.

Esto hace imposible asimilar nada; ni lo que se ve, ni lo que se escucha. Y justo en ese momento comienza la pérdida de tiempo para todos.

En los capítulos anteriores:

1. Comenzaste a prepararte de inmediato.
2. Te marcaste un objetivo claro.

3. Hiciste una radiografía precisa de tu público.
4. Definiste un mensaje principal o hilo conductor corto, claro, relevante y gráfico.
5. Seleccionaste las mejores ideas para transmitir tu mensaje con claridad y fuerza.
6. Estructuraste el cuerpo de tu presentación de manera simple para darle una secuencia lógica.
7. Hiciste interesantes tus ideas usando contenido llamativo que apelara tanto a la lógica como a la emoción.
8. Te aseguraste de que tu presentación capte la atención, despierte el interés y llame a la acción.
9. Hiciste un control de calidad de toda tu secuencia de ideas.

En este capítulo verás cómo elaborar ayudas visuales que te permitan dar fuerza a tu mensaje y facilitar el proceso de comprensión del público.

Más concretamente descubrirás:

- Un cambio de enfoque imprescindible en el uso de PowerPoint.
- Cuatro principios básicos de las diapositivas que te ayudan a triunfar.
- Algunos trucos útiles para usar diapositivas de manera eficaz.

Un cambio de enfoque imprescindible en el uso de PowerPoint

Una de las prácticas habituales en el entorno empresarial y uno de los ejemplos más gráficos del «aquí siempre se ha hecho así» del que hablábamos en la introducción, es creer que *Presentación = PowerPoint* y todo lo que esto conlleva.

Es por eso que cuando alguien dice «tengo que preparar una presentación», normalmente quiere decir «tengo que preparar unas diapositivas en PowerPoint para mi presentación». O cuando te preguntan «¿tienes la presentación lista?», a lo que se refieren es a si has terminado de preparar tus diapositivas.

Y aunque esto parezca algo sin importancia, sus implicaciones son desastrosas. ¿Por qué? Por la sencilla razón de que si *Presentación = PowerPoint,* cuando nos toca prepararnos para una presentación hacemos (casi siempre) lo peor que podemos hacer en ese caso.

Abrir PowerPoint.

Esto seguro que no te lo esperabas. Pero antes de que te salga humo por las orejas te pido paciencia. Te lo explico.

Como ya vimos, las mejores ideas no surgen en el puesto de trabajo. Pero ¿dónde surgen?

¿En el campo mientras haces deporte?
¿En la ducha mientras te masajeas la cabeza con el champú?
¿En la cama justo antes de dormirte?

Piénsalo por un momento.

No existe una respuesta estándar para esta pregunta. Cada quien es un mundo.

Hay quienes se inspiran en la naturaleza. Hay quienes necesitan correr. Hay quienes buscan la tranquilidad del inodoro para llegar a su momento ¡*Eureka!*

Es por eso que tu propia capacidad creativa se verá multiplicada en determinados lugares y en determinadas circunstancias; contextos específicos para ti. Mi capacidad creativa encontrará su máxima expresión en circunstancias seguramente distintas a las tuyas.

Pero una cosa sí es cierta, el entorno laboral al que estamos acostumbrados no suele favorecer la creatividad. Por múltiples razones:

- **El ruido:** otros compañeros que hablan, el teléfono que suena.
- **Las constantes interrupciones:** reuniones de último minuto, situaciones urgentes que atender.
- **El mal diseño de los espacios:** como cubículos estrechos que impiden relacionarse o ver más allá de medio metro.
- **El estrés asociado al propio entorno** (creo que no hace falta entrar en detalle).

Por eso **tus mejores ideas se te suelen ocurrir en lugares y en momentos distintos, especialmente en un contexto ajeno al trabajo**. Porque te abstraes de la obligatoriedad de producir y, con la ayuda del pensamiento lateral, tu mente inconsciente comienza a trabajar con total libertad.

Abrir PowerPoint como primer paso antes de preparar tu presentación es una mala decisión porque, si eres como la mayoría de las personas, restringe tu capacidad creativa y la limita al entorno profesional.

Más allá de los puntos que menciono arriba, esta limitación viene dada por una pantalla normalmente pequeña y unas funcionalidades informáticas que poco tienen que ver con el proceso creativo del cerebro.

Pero como «aquí siempre se ha hecho así», lo normal es que pocas personas hagan algo para remediarlo.

Por suerte, tú que has llegado a esta parte del libro, te habrás dado cuenta ya de que antes de abrir PowerPoint hay mucho que hacer. Hay un trabajo previo necesario que tiene una secuencia específica con su propia razón de ser.

La de conseguir que surjan tus mejores ideas y que puedas transmitirlas de la manera más eficaz posible.

¿Puede ayudarte PowerPoint a conseguir esto? A transmitir tus ideas de la manera más eficaz posible sí. Pero ayudarte a que surjan las mejores ideas, casi seguro que no.

Y todo parte de cambiar la mentalidad sobre PowerPoint y entender que como herramienta puede ser muy útil. Pero es solo eso, una herramienta. No es tu presentación.

El enemigo no es el arma, sino quien la empuña

Para aclarar cualquier duda posible, te digo que soy un gran defensor del uso de ayudas visuales en las presentaciones. Y PowerPoint, como las otras aplicaciones informáticas similares disponibles en el mercado, es una herramienta francamente útil. Si la usas como toca.

Pero ¿dónde nace todo esto?

Te cuento un poco de historia.

Antes de que existiera la informática como la conocemos, las presentaciones de trabajo en las que era necesario mostrar información de manera visual, se apoyaban de los proyectores de transparencias.

Estos eran (y siguen siendo) aparatos de proyección de luz sobre los que se colocaba un folio transparente (de ahí la palabra transparencia) y proyectaba sobre la pared cualquier cosa que estuviera impresa sobre el folio.

El desarrollo de la tecnología permitió conectar los ordenadores a proyectores más sofisticados y así evolucionó la industria hasta lo que conocemos hoy.

La idea en sí es fantástica y permite la posibilidad de aportar un apoyo visual para conseguir que quien escucha entienda con mayor facilidad lo que decimos. **Esto es especialmente importante al explicar conceptos complejos que expuestos solo de forma oral resultan muy difíciles de entender.**

El problema surge cuando dejamos de usar estas proyecciones como *ayuda para el público* (con el fin de facilitar su comprensión) y en cambio las usamos como *ayuda para el ponente* (con el fin de poder leer y evitar el mal trago de quedarnos en blanco por haber perdido el hilo).

Justo en el momento en el que malinterpretamos la utilidad de proyectar diapositivas hacemos que éstas pierdan su esencia y conseguimos con esto el efecto opuesto al deseado.

Complicar la comprensión.

Para qué sirve y para qué no sirve PowerPoint

PowerPoint es una marca registrada de la empresa *Microsoft*. Como la aplicación informática de presentaciones más popular del mundo, su nombre se utiliza indistintamente para referirnos al programa, a las diapositivas o incluso a la presentación completa.

Opino que este es uno de los hechos que han contaminado su uso en el acto de presentar nuestras ideas.

Cómo NO usar PowerPoint

Como programa informático y a la hora de presentar nuestras ideas, usar PowerPoint de las siguientes dos maneras produce el efecto opuesto al deseado:

- **Como documento de lectura** que usas para leer tu mensaje palabra por palabra mientras tu público lee en voz baja.
- **Como ayuda para ti** como ponente y la excusa para no prepararte adecuadamente porque sabes que puedes leer tu contenido.

Pero te voy a decir una verdad dolorosa. **Si lo que dices tú no aporta nada adicional a lo que puede leerse en tus diapositivas, tu presencia sobra.**

Vale más que envíes el documento por email. Así le ahorras el mal rato a todo el mundo y nadie pierde su tiempo en un sinsentido.

Cómo SÍ usar PowerPoint

Como programa informático y a la hora de presentar nuestras ideas, usar PowerPoint de las siguientes tres maneras produce el efecto deseado:

- **Como ayuda visual para el público** con el fin de facilitar su comprensión y el recuerdo.
- **Como aplicación para reforzar el mensaje** verbal de manera visual.
- **Como herramienta para apelar a la emoción**, incorporándola a tu mensaje mediante imágenes y vídeos.

Cuando usas PowerPoint así y lo incorporas en el momento adecuado de tu proceso creativo, te puede ayudar a llevar tu mensaje muy lejos.

Cuatro principios básicos de las diapositivas que te ayudan a triunfar

Principio nº 1: haz que cada diapositiva se entienda en un máximo de tres segundos

Dado que el propósito fundamental de las diapositivas es el de reforzar el mensaje verbal, para que sean eficaces, es importante que se entiendan rápidamente.

Como regla general, quieres que tu público entienda lo que proyectas en la diapositiva en pocos segundos (tres es un buen número) para que no haya disonancia entre lo que ve y lo que escucha.

Principio nº 2: controla la atención del público

Querrás saber en todo momento dónde está la atención general de tu público.

Esto será difícil si tus diapositivas tienen exceso de información. Cuando es así, la atención del público puede estar en cualquier parte de tu diapositiva sin que sepas bien en cuál.

En cambio, cuando la diapositiva es sencilla y trata una sola idea, das menos opciones al público y sabes más fácilmente dónde está su atención: en la diapositiva o no.

Principio nº 3: consigue que la atención del público siempre vuelva a ti

Recuerda que las diapositivas sirven para reforzar tu mensaje verbal. Pero en ocasiones tus ideas no requerirán apoyo visual y te verás hablando sin necesidad de proyectar nada en pantalla.

En esos momentos tienes que asegurarte de que la atención del público esté sobre ti y sobre nada más. Y para aumentar las probabilidades de que esto sea así, tienes que eliminar por completo la proyección de diapositivas cuando no sean necesarias.

Principio nº 4: busca despertar emociones

Se tiene la concepción errónea de que las diapositivas están hechas para proyectar cifras y texto. Y si bien es cierto que es posible hacer esto de manera eficaz, esta no es su única utilidad.

La tecnología te ayuda a despertar emociones en la medida en la que la usas para proyectar imágenes evocativas y vídeos demostrativos. Siempre que sean relevantes y aporten valor a tu mensaje, te ayudarán a mantener la atención y hacer que tus ideas sean memorables.

Algunos trucos útiles para usar diapositivas de manera eficaz

Este no pretende ser un libro para aprender a usar eficazmente PowerPoint, sino para todo lo que tiene que ocurrir antes de comenzar a presentar tus ideas, parte de lo cual implica pensar en su uso eficaz.

Por ello, aquí tienes algunas recomendaciones básicas que te ayudarán a presentar de manera eficaz usando diapositivas.

Trucos de diseño

- **Una idea por diapositiva:** usa una sola idea por diapositiva. Si usas más de una, corres el riesgo de que presten atención a una cosa mientras hablas de otra. Además, cuantos menos elementos tenga una diapositiva, más fácil resultará asimilar su contenido y más rápido recuperarás el protagonismo.
- **Tamaño de texto:** cuanto más grande mejor. Al proyectar, nunca uses tipografía con tamaño inferior a 30 puntos. Esto facilitará la lectura del público y te obligará a usar el menor texto posible por cuestiones de espacio disponible.
- **Animaciones:** te permiten hacer aparecer la información en momentos precisos. Son especialmente útiles cuando tienes listados de viñetas, ya que te permiten hacer aparecer cada punto a medida que lo vas mencionando. Úsalas solo con un propósito claro y evita a toda costa las animaciones caricaturescas y poco profesionales.
- **Diapositivas negras:** te permiten retirar la imagen proyectada cuando ya no es relevante, pero todavía no es momento para ver la diapositiva siguiente. Usar diapositivas negras en medio de diapositivas con imagen hará que las personas dejen de mirar a la pantalla y vuelvan a mirarte a ti cuando lo decidas tú.
- **Contraste:** usa combinaciones de color de letra y fondo que faciliten la visualización para que el público pueda identificar rápidamente lo más importante. Fondo negro y letra blanca o

fondo blanco y letra negra son buenas combinaciones.

- **Imágenes:** una imagen vale más que mil palabras y es capaz de transmitir mucho más que el texto, facilitando la atención y el recuerdo. Si una imagen puede sustituir al texto, mejor. Si usas texto con tu imagen, acompáñala solo de palabras clave y haz que escuchen de ti el resto de la idea.
- **Una palabra:** siguiendo el mismo principio del punto anterior, a veces impacta más una sola palabra en grande y nada más.

Trucos para la puesta en escena

- **Quitar la imagen de la pantalla:** si tu sistema operativo está en español, al clicar sobre la tecla «N» del teclado, la pantalla se pondrá en negro. Al clicar sobre la tecla «B» la pantalla se pondrá en blanco. Esto hará que las personas dejen de mirar a tus diapositivas y vuelvan a mirarte a ti cuando lo decidas tú. Con el sistema operativo en inglés, las teclas a usar serían la «B» y la «W», respectivamente.
- **Usar un mando a distancia:** el mando a distancia (también control remoto o pasador de diapositivas) te permite pasar las diapositivas con facilidad sin tener que estar cerca del ordenador. También te permite quitar la imagen usando el botón correspondiente. Solo ten presente que el comando de este botón suele ser el de la «B» (fondo blanco para idioma español, negro para idioma inglés).
- **Usar la vista del moderador:** la vista del moderador te permite incorporar tus notas dentro de PowerPoint. Si en la configuración del ordenador (con sistema operativo Windows) clicas en extender pantallas, tendrás las diapositivas en la proyección y tus notas (junto con la diapositiva actual, la diapositiva siguiente y el tiempo transcurrido) en la pantalla de tu ordenador.

¿Qué puede hacer ahora nuestro gánster?

Sabiendo que te estás jugando el pellejo con la presentación de mañana, tienes que asegurarte de que cada elemento que utilices te acerque a tu objetivo.

Para ello, te será útil tener en cuenta los siguientes puntos con respecto al uso de ayudas visuales:

- Repasa todo tu contenido y pregúntate para cada sección:
    - ¿Cuál de estas ideas es especialmente importante, requiere especial atención y es fundamental que la recuerden?
    - ¿Cuál de estas ideas es especialmente compleja?
    - ¿Cuál de estas ideas se reforzaría con un elemento visual?
        - Cada idea que surja tras haberte hecho estas preguntas es susceptible de necesitar un apoyo visual.
- Elabora tus diapositivas teniendo en cuenta los principios detallados en este capítulo y, además, nunca pierdas de vista las necesidades del público ante el cual vas a presentar.
- Pregúntate para cada diapositiva ya elaborada (o cualquier recurso visual):
    - ¿Es necesario usar esta dispositiva o apoyo visual?
    - ¿Aporta valor a la idea que explicaré?
    - ¿Se entiende fácilmente su contenido o utilidad?

En resumen

Para conseguir que tus ideas tengan un impacto positivo en los demás, es necesario que las entiendan. Las diapositivas (y otras ayudas visuales) pueden ayudarte a entender y reforzar tu mensaje, siempre que las utilices eficazmente.

Recuerda que la multitarea no existe y que cuando lees en voz alta lo mismo que tu público lee en silencio, estás forzándole a realizar dos tareas que requieren un uso intensivo del cerebro. Esto hará que no se concentren en ninguna y que se genere confusión.

Por ello, apóyate de PowerPoint y otras ayudas visuales con el fin de facilitar la comprensión y la conexión de manera simple y rápida.

Además, recuerda siempre que el verdadero valor está en tu conocimiento y, por tanto, en tu mensaje verbal y que lo que proyectes sobre la pantalla es un mero apoyo, no todo tu mensaje. Porque eres tú, y no tu PowerPoint, quien tiene la tarea de moverlos a la acción.

*Recuerda visitar la página **sebastianlora.com/hazqueteescuchen** para acceder a recursos adicionales que te ayudarán a presentar tus ideas con fuerza, influir sobre las personas que te escuchen y descubrir el superpoder de la comunicación que obtiene resultados.*

Capítulo 11

PREPÁRATE PARA TRIUNFAR CON EL ENSAYO ESTRATÉGICO

La cultura de la improvisación

Siendo latinoamericano de nacimiento y habiendo vivido en España durante más de 14 años (a la fecha de publicación de este libro) he aprendido una cosa: los países hispanos viven en la cultura de la improvisación.

En el año 2013 fui a ver la presentación de un alto directivo de una empresa de servicios. Su trayectoria profesional, su facilidad de palabra y la cantidad de presentaciones que seguramente ha hecho en su vida le han dado una experiencia que tienen pocos profesionales.

Dicha experiencia le permitió en esa ocasión (y seguramente en muchas otras) hacer un trabajo medianamente razonable sin haber preparado la presentación con esmero.

Cuando hablo de un trabajo medianamente razonable me refiero a que pudo hablar con fluidez, fue ameno en su exposición y, en general, mantuvo a las personas entretenidas, a pesar de sus continuas salidas tangenciales.

Aunque presentar sin preparación y salir más o menos airoso sea un lujo que puedan darse pocos, es algo que desaconsejo enormemente. Porque, sin la preparación debida, es complicado ir al grano, transmitir un mensaje claro y alcanzar un objetivo específico.

Es por eso que vale más un ponente con poca experiencia, pero que se haya preparado con esmero, que alguien con desparpajo y mucho don de palabra

dispuesto a improvisar.

O dicho de otro modo, **vale más un retraído preparado que un extrovertido improvisando**.

El conocimiento y la experiencia son fundamentales como base de una presentación interesante y útil. Pero sin una preparación adecuada, el público no podrá aprovechar ni el conocimiento ni la experiencia debido a la falta de concreción.

En los capítulos anteriores:

1. Comenzaste a prepararte de inmediato.
2. Te marcaste un objetivo claro.
3. Hiciste una radiografía precisa de tu público.
4. Definiste un mensaje principal o hilo conductor corto, claro, relevante y gráfico.
5. Seleccionaste las mejores ideas para transmitir tu mensaje con claridad y fuerza.
6. Estructuraste el cuerpo de tu presentación de manera simple para darle una secuencia lógica.
7. Hiciste interesantes tus ideas usando contenido llamativo que apelara tanto a la lógica como a la emoción.
8. Te aseguraste de que tu presentación capte la atención, despierte el interés y llame a la acción.
9. Hiciste un control de calidad de toda tu secuencia de ideas.
10. Elaboraste ayudas visuales efectivas para reforzar tu mensaje.

En este capítulo comprenderás la importancia del ensayo para conseguir transmitir tus ideas con naturalidad y fluidez, dando la sensación de espontaneidad.

Más concretamente descubrirás:

- Lo que hay detrás de la mentalidad de acabar a las 2:00 a. m.
- Para qué ensayar tu presentación.

- Cómo ensayar para lograr que tus ideas fluyan.

Lo que hay detrás de la mentalidad de acabar a las 2:00 a. m.

Para muchos profesionales, la comunicación es un engorro y está lejos de ser vista como una función troncal dentro de sus responsabilidades diarias. Es lamentable, pero cierto. Y bajo estas circunstancias es fácil dejarlo todo para el último minuto y no parar de apagar fuegos en el ínterin.

Al mezclar la falta de consideración que muchos le tienen a la comunicación por culpa de una supuesta falta de tiempo, con el uso erróneo de PowerPoint como apoyo para el ponente, no me resulta nada extraño que muchos se atrevan a improvisar las presentaciones más importantes de sus vidas.

La razón primordial por la que la gran mayoría de presentaciones no engancha no es la falta de capacidad, creatividad o conocimiento. Es simplemente la poca dedicación debido a la falta de criterio en la preparación.

Mi objetivo con este libro ha sido el de darte un criterio claro.

¿Es el único criterio válido? No, pero a mí me funciona bien. Y a ti te puede funcionar también.

Pero si ahora decidieras tirar a la basura todo lo que has leído hasta el momento y solo hicieras caso a lo siguiente que te voy a contar, tus presentaciones darían un giro de 180º. Sin lugar a duda.

Para qué ensayar tu presentación

En más de una ocasión, tras mencionar la palabra «ensayo» me he topado con caras perplejas, como si hablara en otro idioma. Claro, en la cultura de la improvisación, el concepto de ensayo cae en algún lugar de la escala entre «lo desconocido» y «la pérdida de tiempo».

Ahora bien, si te pidiera que me contaras en tres minutos toda tu experiencia profesional, ¿serías capaz de hacerlo de manera eficaz? Casi seguro que no. Yo tampoco; al menos no sin prepararme.

En mis cursos, mis alumnos tienen entre 15 y 20 minutos para preparar un discurso que tendrán que exponer de manera individual en un máximo de dos minutos.

En un primer intento es común ver a personas nerviosas, titubeantes, tensas y, sobre todo, incapaces de verbalizar todo lo que quieren decir en el tiempo establecido. Se extienden demasiado y tengo que cortarlos a medias, o acaban en menos de la mitad del tiempo asignado.

¿La queja habitual? «20 minutos es muy poco tiempo para prepararme». Y tienen razón.

Pero la magia ocurre en el segundo intento cuando, tras poner en práctica algunas recomendaciones recibidas con la evaluación de su primer discurso, vuelven a presentar la misma idea en versión mejorada.

De repente lo hacen notablemente mejor la segunda vez (en la gran mayoría de los casos). Se les nota un poco más tranquilos, las ideas fluyen con mayor facilidad y todo parece cobrar sentido.

Esto ocurre por dos razones:

Primero: han recibido *feedback*, en algunos casos han visto el vídeo de su primera ponencia y con toda esta información han corregido al menos una

cosa importante.

Esto demuestra la importancia de la crítica constructiva en la mejora continua.

Segundo: en el segundo intento, las ideas están mejor organizadas e interiorizadas como consecuencia de haberlas dicho en voz alta un rato antes.

Esto demuestra la importancia de verbalizar las ideas (o ensayar) para poder transmitirlas con fluidez.

Con los años, he identificado las siguientes ventajas asociadas a ensayar antes de presentar nuestras ideas:

- **Ayuda a interiorizar el contenido:** no memorizarlo sino interiorizarlo. Porque al memorizar todo el contenido dependes enteramente de una secuencia exacta de palabras y, si olvidas una palabra o frase, puedes quedarte en blanco. En cambio, al interiorizar el contenido puedes decirlo de diferentes maneras, con fluidez y sin grandes sorpresas. Te recomiendo que memorices la estructura o secuencia de ideas, el inicio (para mostrar tu mejor primera impresión) y el cierre (porque lo último es lo que más fácilmente recuerda la gente y así te asegurarás de que te recuerden de la mejor manera posible).
- **Permite verificar que las ideas fluyen oralmente:** si escribes un guion completo, o incluso si escribes las ideas en un esquema, te darás cuenta de que suenan bien por escrito. Pero cuando las dices en voz alta, no siempre suenan bien al oído. Al verbalizar tu presentación te das cuenta de qué frases tienes que modificar para que suenen bien al oído y no a los ojos.
- **Descubre cuáles ideas necesitan ayudas visuales:** como ya sabes, las ayudas visuales sirven de apoyo para que el público te entienda. Suelen ser necesarias para explicar conceptos complejos, para dar impacto a algunas ideas o para hacer demostraciones que tendrían poco efecto al ser explicadas solo con palabras. Al ensayar, te das cuenta fácilmente de cuáles de tus ideas necesitan

un refuerzo visual.

- **Hace posible gestionar imprevistos:** cuando conoces bien tu material, puedes presentar sin diapositivas (en caso de que falle la tecnología) o incluso reducir la cantidad de contenido en el acto si te lo pide la organización.
- **Asegura una correcta gestión del tiempo:** el ensayo previo y cronometrado te permite saber cuánto tiempo durará tu presentación y cuánto puedes contemplar para imprevistos.
- **Facilita la conexión con el público:** la fluidez que te aporta no tener que estar revisando tus notas ni pensando constantemente en lo siguiente que vas a decir te permite estar presente en cuerpo y alma. Esto significa hablar de manera natural mirando a las personas a los ojos y buscando la conversación con ellas.

Hay quienes defienden llegar a la presentación sin haber ensayado, porque dicen que el ensayo les resta naturalidad.

Esto es porque no han vivido en primera persona las ventajas de un buen ensayo. Ya sea porque están acostumbrados a improvisar, porque ensayan poco y llegan con una preparación pobre, o porque buscan memorizar todo el texto palabra por palabra. Hecho así es normal parecer un robot al hablar.

Cómo ensayar para lograr que tus ideas fluyan

Los siguientes son los pasos que sigo yo para realizar un ensayo exhaustivo que me permita llegar a la presentación con la seguridad de hacer un buen trabajo.

1. **Leer el texto en voz alta:** solo sirve si tienes el guion escrito al completo. El propósito de este paso es constatar que el texto sea agradable al oído e identificar ideas que puedan requerir ayudas visuales que no hayas previsto aún. Si no suena conversacional, corrige donde sea necesario.
2. **Redactar notas esquematizadas:** usando palabras clave, escribe frases cortas para cada sección de manera que quepan en un solo folio. Estas notas te ayudarán a tener una foto clara de la estructura y a echar un vistazo rápido cuando lo necesites durante el propio ensayo o la propia presentación.
3. **Memorizar la estructura:** sirve para saber en todo momento dónde estás en tu presentación. Si la estructura es simple, memorizarla te resultará fácil.
4. **Memorizar la introducción:** la introducción y el cierre son las dos partes que tienen que salir casi perfectas. Porque lo primero que digas determinará la primera impresión que transmitas y lo último que digas será lo que más fácilmente recuerden. Para seguir una secuencia cronológica, memoriza primero la introducción verbalizándola una y otra vez. Cuanto más sencilla sea, mejor.
5. **Verbalizar la ponencia hasta interiorizarla:** usando el guion, comienza verbalizando la primera sección. Cuando la tengas interiorizada sigue con la segunda. Es decir: primero ensaya la sección 1. Luego ensaya las secciones 1 y 2. Luego 1, 2 y 3. Y así sucesivamente.
6. **Memorizar la conclusión:** mismo proceso que al memorizar la introducción.
7. **Ensayar usando solo las notas:** ensaya toda la ponencia en continuo usando solamente las notas. Aquí es especialmente importante no parar si te atascas en una idea y continuar como

puedas; como si estuvieras presentando en directo. Es una manera útil de desprenderte de las palabras exactas.

8. **Ensayar cronometrándote:** una vez te salga fluida toda la presentación, mide el tiempo con un cronómetro para saber si todo el contenido entra en el tiempo establecido. Si te pasas del 90 % del tiempo, tendrás que recortar, porque con los imprevistos del directo es muy probable que te extiendas demasiado. Si te quedas entre el 80 % y el 90 %, perfecto. Si te quedas demasiado corto puedes decidir entre añadir algo más de contenido, modular la velocidad o una mezcla de ambos.
9. **Ensayar con las diapositivas:** con la fluidez suficiente y dentro del tiempo establecido, ensaya con las diapositivas para interiorizar su secuencia. Te ayudará incluir tus notas en la *vista del moderador* para recurrir a ellas si fuese necesario.
10. **Ensayar con la vestimenta del evento:** esto nunca lo he hecho, pero algunas personas lo recomiendan, porque si la ropa que usas en la presentación te aprieta o es incómoda, el público notará tu incomodidad y se distraerá de tu mensaje. Además, la propia incomodidad te distraerá a ti, aumentando las probabilidades de cometer errores. Si te das cuenta a tiempo puedes evitarlo.
11. **Ensayar en el escenario real:** si la logística del evento o de la reunión lo permite y la sala está vacía, ensaya en el escenario real con una pasada rápida de las diapositivas, buscando repasar rápidamente el contenido, hacer un reconocimiento del espacio y visualizar cómo usarás el escenario. Esto solo es recomendable con el salón vacío.

Entre el primer ensayo y el ensayo general suele cambiar el orden de algunas ideas con el fin de lograr un mayor impacto.

Entre el ensayo general y la ponencia en sí, suele haber cambios menores pero nunca estructurales.

Lo importante es sentirse cómodo con el contenido de manera que, en el momento de la verdad, todo salga lo más natural posible y sea posible conectar con el público.

Nota: siempre que te sea posible, haz tu presentación final frente a un público simulado para recibir *feedback* y que te hagan preguntas. Hacer un listado de preguntas posibles (que se te ocurran a ti y a otras personas) y preparar sus respuestas te dará un nivel de seguridad adicional, ya que uno de los grandes temores al hablar en público es ser incapaz de contestar adecuadamente a las preguntas que surjan.

¿Qué puede hacer ahora nuestro gánster?

Sabiendo que tu público tiene poca paciencia y poco tiempo que perder, es importante que en la presentación de mañana las ideas fluyan con facilidad y seguridad.

Para ello, te será útil dar estos últimos pasos:

- Ensayar tantas veces como sea necesario hasta lograr que toda la presentación fluya.
- Cronometrar el ensayo para asegurarte de presentar en aproximadamente un 80 % del tiempo asignado (sabiendo que los imprevistos existen, se pueden comer ese 20 % de margen y es mala idea pasarse de tiempo).
- Hacer un ensayo general con las diapositivas para asimilar su secuencia.
- Pedir a otro «mafioso» que te sirva de público «simulado» y te haga preguntas (metiéndose en el papel de tu público «real»).

En resumen

El ensayo es la última fase de la preparación. Pero no por ello es menos importante.

Este permite al ponente interiorizar el contenido para poder presentarlo de manera fluida y natural, conectando más fácilmente con el público y contestando adecuadamente a las posibles objeciones, sean verbalizadas por el público o no.

Recuerda visitar la página ***sebastianlora.com/hazqueteescuchen*** *para acceder a recursos adicionales que te ayudarán a presentar tus ideas con fuerza, influir sobre las personas que te escuchen y descubrir el superpoder de la comunicación que obtiene resultados.*

Cierre

El que estés leyendo esta página puede significar dos cosas:

1: que te guste hacer como hago yo frecuentemente; leer el final antes del inicio para saber cómo acaba todo. Si es el caso podrás ver más abajo un resumen de los 11 pasos que tienes que dar la próxima vez que tengas que presentar tus ideas y te estés jugando mucho. Aun así, te recomiendo que vuelvas a la primera página y leas el libro completo para que entiendas bien el proceso y puedas aplicarlo con facilidad siempre.

2: ya has leído el libro completo (aunque sea en diagonal). De ser así, ¡te felicito! Porque empezar las cosas es fácil; acabarlas no.

Pero ojo, no he escrito este libro con el fin de que lo leas una vez y lo guardes tras haber acabado. Es más bien una guía de consulta que te servirá cada vez que tengas que preparar una presentación o dar forma a tus ideas antes de comunicarlas en situaciones en las que hay mucho en juego.

Lo que hemos visto juntos en estos 11 capítulos se resume en 11 pasos que conviene que des en el orden en el que te los he presentado. Porque hacerlo así te facilitará la tarea de presentar tus ideas con éxito y mejorará las probabilidades de que alcances tu objetivo cada vez que lo hagas.

A modo de recapitulación, aquí tienes los 11 pasos:

Nº	**QUÉ**	**PARA QUÉ**	**CÓMO**
1	Comienza a prepararte	Para evitar que te gane la pereza, aprovechar tu	Subdivide la preparación de tu presentación en los

	cuanto antes.	tiempo al máximo y asegurar el mejor resultado posible.	diez pasos siguientes. Pon tu foco de atención en un paso a la vez. Usa la «técnica del tomate» para mayor productividad.
2	Márcate un objetivo claro.	Para asegurarte de que todo lo que hagas en tu preparación te acerque a conseguirlo.	Pregúntate qué quieres que haga el público tras escucharte. Entiende por qué quieres conseguir esto y qué te supondría no conseguirlo.
3	Haz una radiografía precisa de tu público.	Para poder conectar con este hablándole en términos que entienda y le interesen.	Investiga quién es, qué necesita, qué problema tiene y cómo puedes ayudarle a resolverlo con lo que ofreces (tus ideas).
4	Define un mensaje principal o hilo conductor.	Para dar un punto de unión a tus ideas, asegurarte de que solo hables de cosas relevantes y así ofrecer la mayor claridad posible a tu público.	Determina el mensaje más importante que quieres que el público entienda y recuerde. Escríbelo en una frase corta, clara, gráfica y asociada al beneficio que le ofreces.
5	Selecciona las mejores ideas.	Para lograr transmitir tu mensaje con claridad y fuerza, evitando debilitarlo con asuntos irrelevantes o de poca importancia.	Haz varias lluvias de ideas. Usa tu mensaje principal como filtro para descartar todas las ideas que no lo apoyen.
6	Estructura el cuerpo de tu	Para dar una secuencia lógica a tus ideas y	Busca asociaciones posibles entre las ideas

	presentación de manera simple.	hacerlas fáciles de entender y recordar.	que hayan pasado el filtro del mensaje y agrúpalas en tres bloques de ideas.
7	Haz interesantes tus ideas.	Para que las personas quieran escucharlas y lograr que las recuerden con facilidad.	Usa contenido llamativo que apele a la lógica (como datos y ejemplos) y a la emoción (como historias y metáforas).
8	Asegúrate de captar la atención, despertar el interés y llamar a la acción.	Para que te escuchen hasta el final y aumenten las probabilidades de que hagan lo que quieres que hagan.	En la introducción: capta la atención iniciando con fuerza y despierta el interés hablando del problema del público. En el cuerpo: promueve el deseo de actuar haciendo énfasis en los beneficios asociados a tu solución. En el cierre: dile al público exactamente qué tiene que hacer para conseguir lo que le prometes.
9	Haz un control de calidad de toda tu secuencia de ideas.	Para asegurarte de que todo lo que hayas hecho hasta el momento sea correcto y te acerque a alcanzar tu objetivo.	Teniendo siempre presente tu objetivo, tu público y tu mensaje principal, comprueba que las ideas y su secuencia te ayudan a alcanzar dicho objetivo. Si no, modifica.
10	Elabora ayudas visuales efectivas.	Para reforzar tu mensaje y ayudar al público a entender mejor tus ideas.	Recuerda que las diapositivas no son una ayuda para que mantengas el hilo sino

			un apoyo visual para tu público. Hazlas simples y muy visuales, reduciendo el texto al mínimo.
11	Ensaya.	Para conseguir que tus ideas fluyan con naturalidad y seguridad.	Memoriza la introducción, la conclusión y la estructura. Interioriza el contenido verbalizándolo tantas veces como sea necesario. Redacta notas esquematizadas en letra grande.

La excelencia tiene método

La excelencia está asociada a conseguir resultados y alcanzar objetivos de manera consistente. Y eso requiere método.

Porque, como has podido ver en estas páginas, presentar tus ideas de manera eficaz con el fin de alcanzar tus objetivos es prácticamente una ciencia. Porque existe una metodología específica que funciona si la usas adecuadamente. Una metodología que hace que los resultados sean más predecibles que cuando improvisas o te preparas en el último minuto y sin un criterio bien definido.

Ahora tienes esa metodología, ese mapa de ruta que marcará cada paso que has de dar hasta llegar a la meta cada vez que presentes tus ideas. Da igual el público, da igual el contexto, da igual lo que te estés jugando.

Ahora bien, no nos engañemos. Las probabilidades de que tengas que presentar a punta de pistola frente a un gánster al que no le tiembla el pulso son francamente bajas, por no decir nulas.

Pero quiero que sepas que si por casualidades de la vida te tocase presentar en una situación similar, tienes en tus manos las herramientas necesarias no solo para evitar que tire del gatillo, no solo para desarmarlo, sino también para influir sobre su opinión, posicionarte como autoridad en tu materia y persuadirlo de hacer prácticamente lo que le pidas; siempre desde la ética.

Tienes ahora en tus manos las herramientas que te ayudarán a desatar el ‘superpoder’ que llevas dentro. Ese que conseguirá que las personas te escuchen y que tus ideas triunfen cada vez que alces la voz.

Y este es precisamente el primer paso hacia un futuro en el que el control de tu vida lo tienes tú.

Esto funciona, úsalo con responsabilidad ;)

*Recuerda visitar la página **sebastianlora.com/hazqueteescuchen** para*

acceder a recursos adicionales que te ayudarán a presentar tus ideas con fuerza, influir sobre las personas que te escuchen y descubrir el superpoder de la comunicación que obtiene resultados.

Sobre el autor

Nacido en 1981, Sebastián Lora es formador en habilidades de comunicación, pero no siempre lo fue. Se graduó de Ingeniería Industrial e hizo un MBA con enfoque en Aviación porque su sueño era fundar una aerolínea. Pero en mayo de 2009 dio un discurso en una boda ante 600 invitados y descubrió su pasión por la oratoria.

Hoy se dedica a formar a emprendedores, ejecutivos y grupos de profesionales a través de cursos presenciales y online, así como en conferencias y mediante su canal de YouTube, para ayudarles a contar su historia de manera inspiradora y convincente y así mejorar su capacidad de influencia profesional.

Es nativo de la República Dominicana y vive en Mallorca, España, con su esposa Eva y su hija Daniela.

Sigue a Sebastián en Internet:

Web: https://sebastianlora.com

YouTube: http://sebastianlora.tv
Instagram: https://www.instagram.com/seb.lora/
Facebook: https://www.facebook.com/SebastianLoraBlog/
Twitter: https://www.twitter.com/seblora/
LinkedIn: https://www.linkedin.com/in/seblora/

Referencias

Bradbury, N., (2016). *Attention span during lectures: 8 seconds, 10 minutes, or more?*, Chicago, Estados Unidos: Chicago Medical School, Rosalind Franklin University of Medicine and Science - https://www.physiology.org/doi/pdf/10.1152/advan.00109.2016

Cubero, D. (2017). *Cómo aplicar la regla de tres en comedia y otros géneros*: https://www.davidestebancubero.com/52-aplicar-la-regla-del-tres-comedia-otros-generos/

Duarte, N., (2008). *slide:ology: The Art and Science of Creating Great Presentations*, Estados Unidos: O'Reilly Media.

Duarte, N., (2010). *Resonate: Present Visual Stories that Transform Audiences*, Hoboken, Estados Unidos: John Wiley and Sons.

Garner, B., (2013). *HBR Guide to Better Business Writing (HBR Guide Series)*, Boston, Estados Unidos: Harvard Business Review Press.

Grant, A., (2017). *Originals: How Non-Conformists Move the World*, Estados Unidos: Penguin Books.

Heath, C. y Dan Heath, (2008). *Made to Stick: Why Some Ideas Take Hold and Others Come Unstuck*, Estados Unidos: Arrow Books.

Helitzer, M. y Mark Shatz, (2005). *Comedy Writing Secrets: The Best-Selling Book on How to Think Funny* (2ª edición), *Write Funny, Act Funny, And Get Paid For It*, Cincinnati, Estados Unidos: Writer's Digest Books.

LeFever, L., (2012). *The Art of Explanation: Making your Ideas, Products, and Services Easier to Understand*, Hoboken, Estados Unidos: John Wiley and Sons.

Medina, J., (2014). *Brain Rules (Updated and Expanded): 12 Principles for Surviving and Thriving at Work, Home, and School* (2ª edición), Seattle, Estados Unidos: Pear Press.

Microsoft Attention Spans Research Report (2015): https://es.scribd.com/document/265348695/Microsoft-Attention-Spans-Research-Report#download

Mück, F., (2010). *The Seven Minute Star,* Berlín, Alemania: CreateSpace Independent Publishing Platform.

O'Connor, J. y John Seymour, (1993). *Introducing NLP: Psychological Skills for Understanding and Influencing People (Neuro-Linguistic Programming),* San Francisco, Estados Unidos: Mandala.

Pink, D., (2012). *To Sell is Human: The Surprising Truth About Persuading, Convincing and Influencing Others*, Nueva York, Estados Unidos: Canongate Books.

Port, M., (2015). *Steal the Show: From Speeches to Job Interviews to Deal-Closing Pitches, How to Guarantee a Standing Ovation for All the Performances in Your Life*, Estados Unidos: Houghton Mifflin Harcourt.

Weissman, J., (2014). *Presenting to Win: The Art of Telling Your Story, Updated and Expanded Edition*, Upper Sadle River, Estados Unidos: Pearson Education.